

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA

2012/2013



TII

SERVIÇO MILITAR EM REGIME DE CONTRATO:
CESSAÇÃO ANTECIPADA DE CONTRATO

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE
DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DA
FORÇA AÉREA.**



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**SERVIÇO MILITAR EM REGIME DE CONTRATO:
CESSAÇÃO ANTECIPADA DE CONTRATO**

CAP/TPAA Ana Margarida de Bastos Silva Quirino Martins

Trabalho de Investigação Individual do CPOSFA 2012/13

Pedrouços 2013



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

SERVIÇO MILITAR EM REGIME DE CONTRATO: CESSAÇÃO ANTECIPADA DE CONTRATO

CAP/TPAA Ana Margarida de Bastos Silva Quirino Martins

Trabalho de Investigação Individual do CPOSFA 2012/13

Orientador: TCOR/PILAV Fernando Pereira Leitão

Pedrouços 2013



Agradecimentos

Durante o desenvolvimento deste Trabalho de Investigação Individual tive o privilégio de contar com a colaboração de várias pessoas, a quem pretendo expressar os meus agradecimentos:

Ao meu orientador TCOR/PILAV Leitão pela prestimosa ajuda, pelas dicas oportunas, pelas palavras de apoio e pela confiança em mim depositada.

Ao diretor de curso, COR/PILAV Teodorico Lopes, pelo acompanhamento prestado e pela disponibilidade com que sempre me recebeu.

Aos entrevistados: Doutora Helena Carreiras, Dr. António Ideias Cardoso, MGEN/PILAV Maia Gonçalves, MGEN/PILAV Mata, COR/PILAV Dionísio, COR/PILAV Gaspar e CAP/TPAA Nuno Martins.

A todos os inquiridos e aos que, nas Áreas de Pessoal, contribuíram direta ou indiretamente para a aplicação do questionário e para a realização deste trabalho, em especial MAJ/TPAA Queijo, MAJ/TPAA Prazeres e SCH/SAS Paulo Vasconcelos.

Aos camaradas de curso e aos docentes, quer da parte específica, quer da parte conjunta, pelas boas recordações que vão deixar destes quase nove meses de curso.

E por fim, ao meu pai pela ajuda e disponibilidade incondicionais, ao meu Quirino, farol e porto de abrigo e às minhas filhas Sofia e Rita, por me fazerem acreditar no futuro.

A todos, muito obrigada!



Índice

Introdução	1
1. Retenção	4
a. Enquadramento do tema	4
b. Retenção na NATO	6
c. Retenção nas Forças Armadas portuguesas	7
2. Caracterização do problema de retenção na Força Aérea	8
3. Análise de dados	13
a. Caracterização da amostra	13
b. Expectativas de ingresso	14
c. <i>Turnover</i>	18
d. Retenção	21
Conclusões	25
Bibliografia	30

Índice de Anexos

Anexo A – <i>Turnover</i> dos militares do RC – 2009 a 2013	A-1
Anexo B – Mapa conceptual	B-1
Anexo C – Questionário	C-1
Anexo D – Guião das entrevistas	D-1



Índice de Tabelas

Tabela n.º 1 – <i>Turnover</i> dos militares do RC com 2 a 5 anos de contrato de 2009 a 2013	9
Tabela n.º 2 – Modelo de análise	11
Tabela n.º 3 – Grau médio de importância das expectativas de ingresso, por dimensões e indicadores	16
Tabela n.º 4 – Grau médio de importância das razões de saída, por dimensões e indicadores	18
Tabela n.º 5 – Tipologia dos projetos profissionais futuros	19
Tabela n.º 6 – Grau médio de importância das razões para permanência na FAP, por dimensões e indicadores	21
Tabela n.º A-1 – <i>Turnover</i> dos militares do RC – 2009 a 2013	A-1
Tabela n.º B-1 – Mapa conceptual	B-1



Resumo

O estudo que se apresenta pretendeu identificar os motivos que subjazem à opção dos militares do Regime de Contrato cessarem voluntariamente o vínculo com a Força Aérea antes de atingido o limite máximo de permanência nas fileiras, equacionando eventuais medidas que contribuam para a sua retenção. Tentou-se igualmente: analisar as expectativas de ingresso que levaram os jovens a optar pela Força Aérea; identificar os fatores que poderiam contribuir para a sua permanência nas fileiras, avaliando especificamente o Regulamento de Incentivos; e ainda analisar de que forma os militares contratados projetam o seu futuro profissional após a saída da Instituição.

Este trabalho foi desenvolvido de acordo com a Metodologia de Investigação em Ciências Sociais, proposta por Quivy e Campenhoudt e para a recolha de dados empíricos procedeu-se à realização de entrevistas semi-diretivas a órgãos de chefia da Força Aérea e à aplicação de um questionário aos militares que optaram por sair voluntariamente.

Os dados recolhidos permitiram apurar que estes militares ingressaram na Força Aérea devido a aspetos simbólicos e operacionais relacionados com a atratividade diferenciada das Forças Armadas face a outras ofertas de emprego civis. Verificou-se que um grande número de militares tem conhecimento do Regulamento de Incentivos num momento bastante tardio do seu percurso militar, pelo que é possível inferir que não concorreram com o objetivo inicial de o utilizar.

A decisão de saída dos militares é norteadada por aspetos associados a um projeto profissional, bem como a uma quebra das expectativas iniciais, sejam elas de ordem pessoal ou profissional que não obtiveram correspondência na prestação do serviço militar. Os militares que pretendem abandonar a Força Aérea na sua maioria tencionam emigrar e já têm projetos profissionais futuros com propostas concretas de emprego.

Os fatores potenciadores da capacidade de retenção são sobretudo instrumentais (associados a um projeto profissional e/ou educativo), seguidos dos profissionais (relacionados com as características do vínculo contratual), pelo que a Instituição deverá tentar corresponder de uma forma concreta às aspirações dos jovens que a procuraram, sob o risco de rapidamente perder os seus encantos iniciais e defraudar as suas expectativas.

Conclui-se a presente investigação tecendo-se algumas recomendações à Força Aérea, com o intuito de mitigar os motivos que levam ao *turnover* dos militares do Regime de Contrato.



Abstract

This study aimed to identify the reasons why military personnel under a fixed-term contract voluntarily leave the Air Force before reaching the time limit to stay in the ranks, equating some measures that may contribute to its retention. It also tries to: analyze entrance expectations that led young people to choose the Air Force; identify the factors that could contribute to their retention, specifically evaluating the Incentives Regulation; and also analyze how the contract military forecast their professional future after leaving the Air Force.

This work was conducted according to The Research Methodology in Social Sciences, proposed by Quivy and Campenhoudt. Empirical data was collected from semi-directive interviews to command staff in the Air Force, and from a questionnaire applied to those military who chose to leave voluntarily.

The collected data allowed to ascertain that these soldiers joined the Air Force due to symbolic and operational aspects related with the distinctive attractiveness of the Armed Forces when compared with other civilian jobs. It was found that a large number of military only had knowledge of the Incentives Regulation at a very late moment of their military career, it is therefore possible to infer that they did not apply with the initial goal of using it.

The military's decision to leave is guided by aspects associated with a professional project, as well as a breakdown of initial personal or professional expectations, that had no correspondence in the military service. The soldiers who want to leave the Air Force intend mostly to emigrate and have professional projects with concrete proposals for future employment.

Factors enhancing the retention capacity are mainly instrumental (associated to a professional and/or educational project), followed by professional (related to the characteristics of the contractual relationship), so the institution should correspond in a concrete way to the aspirations of the young people who sought it, at the risk of quickly losing its initial charm and defraud their expectations.

This investigation is concluded framing some recommendations to the Air Force, in order to mitigate the reasons leading to the contract military turnover .



Palavras-chave

Expectativa, Força Aérea, Regime de Contrato, Regulamento de Incentivos, Retenção, *Turnover*.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AR	Assembleia da República
CAP	Capitão
CFMTFA	Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea
COR	Coronel
CPESFA	Comando de Pessoal
CRFA	Centro de Recrutamento da Força Aérea
DGPRM	Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar
DINST	Direção de Instrução
DIVREC	Divisão de Recursos
DP	Direção de Pessoal
EMFA	Estado-Maior da Força Aérea
EUA	Estados Unidos da América
FAP	Força Aérea Portuguesa
FFAA	Forças Armadas
H	Hipóteses
INE	Instituto Nacional de Estatística
MAJ	Major
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MGEN	Major-general
NATO	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PA	Polícia Aérea
PD	Pergunta Derivada
QP	Quadros Permanentes
RC	Regime de Contrato
RCE	Regime de Contrato Especial
RH	Recursos Humanos
RI	Regulamento de Incentivos
RV	Regime de Voluntariado
SCH	Sargento-chefe
TII	Trabalho de Investigação Individual
UNIVA	Unidade de Inserção na Vida Ativa



Introdução

“Unhappy workers, with updated resumes and packed bags, threaten organizational success.”

Beverly Kaye e Sharon Jordan-Evans (2007, p.3)

Com o fim da Guerra Fria, os países da Organização do Tratado do Atlântico Norte (NATO) deixaram de ter um inimigo certo e uma ameaça constante, o que levou a profundas alterações nas Forças Armadas (FFAA). A nível internacional, a profissionalização passou a desenhar-se como um desfecho inevitável e a Instituição Castrense portuguesa não fugiu à regra. Em 1996 a Força Aérea (FAP) foi o primeiro Ramo a pôr termo à conscrição e a partir de 2004 todos os Ramos passaram a contar nas suas fileiras com militares não permanentes exclusivamente profissionalizados.

Atualmente, a situação económica mundial tem sido determinante na redução do pessoal e das despesas e investimentos militares. Mais uma vez, Portugal não é exceção às tendências mundiais e as FFAA têm que recrutar e profissionalizar voluntários contando apenas com escassos recursos. Desta forma, este estudo justifica-se devido ao facto de nas organizações militares os Recursos Humanos (RH) serem um elemento fundamental, sendo de primordial importância a sua retenção devido aos custos envolvidos com a sua substituição.

Deste modo, nesta conjuntura de mudança e apertadas restrições orçamentais, importa analisar a situação da retenção dos militares do Regime de Contrato (RC), identificando os motivos do *turnover* (saídas voluntárias) e propondo medidas que permitam mitigar o problema. Atendendo à extensão permitida, decidiu-se restringir o objeto de estudo à retenção dos militares do RC da FAP que se encontram nas fileiras, ficando de parte estudar: o recrutamento; as desistências durante a instrução; as saídas involuntárias, em que se incluem os militares que optam por permanecer na Organização até ao fim do limite máximo de contrato; e os outros Ramos das FFAA.

O objetivo desta investigação será identificar os motivos que subjazem à opção dos militares do RC cessarem voluntariamente o vínculo com a FAP antes de atingido o limite máximo de permanência nas fileiras, equacionando eventuais medidas que contribuam para a sua retenção. Tentar-se-á igualmente: analisar as expectativas de ingresso que levaram estes jovens a optar pela FAP; identificar os fatores que poderiam contribuir para a sua permanência, avaliando especificamente o Regulamento de Incentivos (RI); e ainda



analisar de que forma estes militares projetam o seu futuro profissional após a saída da Instituição.

Este estudo será desenvolvido de acordo com a Metodologia de Investigação proposta por Quivy e Campenhoudt (Quivy *et al.*, 2005). Assim sendo, a primeira etapa consistiu em identificar a **pergunta de partida** que vai nortear a investigação: De que forma pode a Força Aérea mitigar os motivos que conduzem à cessação antecipada de contrato?

Decorrente desta pergunta, surgiram as perguntas derivadas (PD):

PD1 – Quais as expectativas de ingresso dos militares do RC?

PD2 – Quais os fatores que contribuem para o *turnover* dos militares do RC?

PD3 – Quais as medidas que poderiam ser implementadas de modo a contribuir para a retenção dos militares do RC?

A segunda etapa consistiu em pesquisar bibliografia relacionada com o tema e efetuar três entrevistas exploratórias: à Doutora Helena Carreiras, investigadora do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, pela sua reconhecida experiência em investigações no âmbito das FFAA; ao Dr. António Ideias Cardoso, chefe da Divisão de Ensino, Formação e Empregabilidade, da Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM); e ao chefe da Secção de Cursos, Concursos e Contratos da Direção de Pessoal (DP).

Após a etapa exploratória procedeu-se à definição da problemática e à elaboração do modelo de análise, composto pelos conceitos e pelas hipóteses. Relativamente aos conceitos, aqueles que sustentaram este trabalho foram os seguintes:

- **Expectativa** (de ingresso) – O que os militares esperavam quando concorreram à FAP e que contribuiu para a tomada de decisão de se candidatarem;
- **Turnover** – Saídas voluntárias das fileiras por parte do militar do RC;
- **Retenção** – Capacidade de manter o militar do RC nas fileiras, de forma voluntária.



As hipóteses (H) que serviram de fio condutor a esta investigação foram as seguintes:

H1 – Os militares do RC ingressaram na FAP devido a aspetos profissionais associados à Instituição Militar.

H2 – O *turnover* dos militares do RC, deve-se a aspetos instrumentais associados à Instituição Militar.

H3 – Deverão ser implementadas medidas relacionadas com aspetos sociais para aumentar a retenção dos militares do RC.

Para proceder ao teste das hipóteses e, por conseguinte, obter resposta às perguntas formuladas, optou-se por uma triangulação metodológica assente: na recolha de dados secundários obtidos no Relatório do “Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas” desenvolvido pela DGPRM (2012); na aplicação de um inquérito por questionário aos militares do RC que saíram voluntariamente da FAP; e ainda, na realização de quatro entrevistas semi-diretivas às seguintes entidades: Diretor da Instrução, Diretor do Pessoal, Chefe do Centro de Recrutamento da Força Aérea (CRFA), e Chefe da Divisão de Recursos (DIVREC) do Estado-Maior da Força Aérea (EMFA).

Este trabalho de investigação foi dividido em três capítulos. No primeiro irá proceder-se à análise da retenção e das suas envolventes (abordando igualmente os conceitos de expectativa e *turnover*), bem como ao enquadramento do tema face a estudos desenvolvidos na NATO e nas FFAA portuguesas. No segundo capítulo será caracterizada a problemática da retenção dos militares do RC na FAP, que culminará com a apresentação do modelo de análise. Por fim, proceder-se-á, no último capítulo, à análise dos dados empíricos que permitirá testar as hipóteses, tentando obter resposta para a pergunta de partida que guiou esta investigação. Nas conclusões serão apresentados os contributos para o conhecimento e serão tecidas algumas recomendações.



1. Retenção

“Employees are the backbone of any business success and therefore, they need to be motivated and maintained in organisation at all cost to aid the organisation to be globally competitive in terms of providing quality products and services to the society.”

Ongori (2007, cit. por DGPRM, 2012, p.6)

a. Enquadramento do tema

Os RH são um elemento basilar de qualquer organização, incluindo a militar, revestindo-se a sua retenção de capital importância. A retenção consiste na capacidade de manter o trabalhador na organização, enquanto que a outra face da moeda é o *turnover*, que Tett e Meyer (1993 cit. por Chafetz *et al.*, 2009, p.44) definem como o desejo consciente e deliberado dos trabalhadores deixarem a instituição. Fonseca (2010, p.1) refere que, “para se pensar em estratégias de retenção é preciso conhecer as razões pelas quais as pessoas voluntariamente deixam o seu trabalho”.

O abandono voluntário por parte do trabalhador pode ter origem numa miríade de fatores, tais como, elevadas taxas de emprego ou escassez de trabalhadores no mercado de trabalho, pouco investimento na formação dos trabalhadores, poucas oportunidades de progressão na carreira, ausência de apoios, salários baixos ou poucas recompensas, clima social desfavorável, funções rotineiras ou demasiado perigosas, trabalho stressante ou pouco desafiante, valores incongruentes entre o trabalhador e a organização, conflito de papéis, problemas de liderança, entre muitos outros.

Outro fator que poderá contribuir para o agravamento da dificuldade de retenção das organizações são as mudanças demográficas, nomeadamente a diminuição da população ativa (Kaye *et al.*, 2007, p.2), por passar a haver menos trabalhadores para os mesmos trabalhos. Estes autores, bem como Chafetz *et al.* (2009, p.44), identificam ainda os períodos de recuperação económica como momentos de expansão do mercado de trabalho e, por conseguinte, de surgimento de mais alternativas para os trabalhadores que deixam as organizações de modo voluntário em busca de novas oportunidades, pelo que, as empresas deverão antecipar estas situações, de modo a reter os seus trabalhadores.

A capacidade de retenção está diretamente relacionada com a noção de “contrato psicológico”, que nos indica que as relações estabelecidas entre a organização e os seus trabalhadores não se regem apenas por contratos formais, legais ou escritos. De facto, as pessoas formam expectativas acerca dos seus deveres e direitos perante a organização,



agindo em consonância e formando assim um contrato não explícito de natureza essencialmente psicológica. Se, de alguma forma, os trabalhadores sentirem que esse contrato é quebrado podem redefinir o seu vínculo com a instituição, de uma relação mais simbólica e emocional para uma meramente “comercial”, com menor envolvimento. “A balança contratual mencionada encontra-se numa situação de equilíbrio apenas enquanto os intervenientes sentirem que o jogo de trocas assegura resultados vantajosos para ambos, porém, se as quebras observadas ou percebidas nesta relação provocarem o desequilíbrio, os trabalhadores sentir-se-ão menos satisfeitos com a organização podendo inclusive abandoná-la” (DGPRM, 2012, p.8).

Tal como referido anteriormente, nas organizações militares os RH são um elemento fundamental, sendo de primordial importância a sua retenção devido aos custos envolvidos com a sua substituição, quer diretos, decorrentes do recrutamento, seleção, acolhimento e formação, quer indiretos, tal como, a desmotivação de quem fica na organização levando a uma consequente diminuição do desempenho. Estes custos são apenas a ponta do icebergue, se se considerarem outros fatores tais como possíveis relações com clientes que são afetadas, conhecimento que se perde e aumento de trabalho para outros empregados. Fonseca (2010, p.7) alerta para outra consequência nefasta do *turnover*, ou seja, esta situação “acarreta uma sobrecarga de trabalho para os que ficam e, por conseguinte, a partir daqui pode-se estar na presença de um aumento sucessivo de *turnover*, do tipo «bola de neve»”.

Para Dalton e Tador (1979, cit. por Fonseca, 2010, p.11) o *turnover* não tem de ser negativo, podendo inclusivamente ser benéfico e positivo se a pessoa que pretende deixar a organização não tiver um bom desempenho, ou se for facilmente substituída, pois a sua saída possibilitará a entrada de ideias novas na organização, permitirá acelerar desenvolvimentos de carreira e facilitar o ajustamento de efetivos em períodos de menor necessidade e possibilitará a retificação de erros no processo de recrutamento e seleção.

Tal como em todas as organizações, a capacidade de retenção da Instituição Militar é determinante para o seu sucesso. Neste sentido, o momento de saída dos militares, ganha particular relevo, principalmente num contexto em que o principal objetivo deve ser a otimização dos seus RH e financeiros.



b. Retenção na NATO

O problema da retenção também tem sido equacionado nas Instituições Militares de vários países e em 2007 a NATO publicou um relatório em que se debruçava sobre estas questões¹. De acordo com este estudo, os problemas de retenção dos militares contratados, com que se confrontam muitos dos países, podem ser atribuídos a uma variedade de fatores, entre os quais: baixas taxas de desemprego; incongruência entre os valores sociais prevalecentes e a cultura organizacional militar; vencimentos do setor privado relativamente mais altos; localização geográfica das unidades militares; sistema de promoções baseado na antiguidade e não no mérito; incompatibilidade entre os interesses individuais e as funções desempenhadas; a gestão dos processos de recrutamento, seleção e classificação, *turnover* e retenção; e a diminuição da população entre os 18 e os 24 anos (NATO, 2007, p.2-1).

Outro dos problemas apontados nalguns países consiste na “qualidade” do recrutamento e no facto de apenas serem dados a conhecer aos candidatos os aspetos positivos e mesmo esses serem, por vezes, distorcidos de forma a parecerem mais aliantes. Esta estratégia permite recrutar mais candidatos, mas acabará por criar insatisfação face a expectativas iniciais que não correspondem à realidade e, conseqüentemente, menor capacidade de retenção por parte das Instituições Militares (NATO, 2007, p.2A-6). O problema agrava-se por muitos militares não cumprirem sequer o seu primeiro contrato, sendo que, nalguns países, este número atinge os 30%.

As soluções identificadas para o problema do *turnover* têm sido comuns a vários países, com um ou mais dos seguintes programas, a ser implementados em todos eles: aumentos de salários e benefícios; atenção à família e programas de qualidade de vida; melhoria da seleção e classificação no sentido de assegurar uma melhor correspondência entre a pessoa e a organização e entre a pessoa e a função; garantir programas de treino; publicidade dirigida ao grupo alvo; redução dos padrões de entrada; incentivos educacionais; programas de bónus de retenção; e variação da duração do contrato (NATO, 2007, p.2-2).

¹ Este relatório incluiu dados referentes a Alemanha, Bélgica, Canadá, Espanha, EUA, Holanda, Reino Unido e Turquia, não tendo incluído dados relativos a Portugal.



c. Retenção nas Forças Armadas portuguesas

Na FAP o problema da retenção dos militares do RC não foi alvo, até à data, de qualquer estudo. No entanto, o assunto foi considerado problemático pela tutela, tendo sido apresentado pela DGPRM (2012), o relatório do “Estudo sobre as razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas”. Este documento, assentou nos resultados de um inquérito por questionário aplicado a uma amostra de 1362 militares dos 4102 que saíram das FFAA em 2011 quer voluntária (a partir da frequência da Instrução Básica), quer involuntariamente (no final do tempo máximo de RC). Da amostra, apenas 121 militares eram da FAP, sendo 84 respeitantes a caducidades e apenas 37² a não renovações ou rescisões.

Do relatório, ressalta a ideia de que mais de metade dos militares que saem das fileiras, o fazem antes do final do seu período de contrato e, dos três Ramos, os militares da FAP são os que permanecem em média mais tempo na Instituição.

Verifica-se que o facto mais importante para a saída voluntária dos militares resulta de expectativas pessoais e profissionais que não foram cumpridas com a prestação do serviço militar. “Fazendo o raciocínio inverso, ou seja, questionando os militares sobre o que seria preciso para continuarem na Instituição, destaca-se a necessidade de uma maior possibilidade de acesso aos Quadros, como garante da estabilidade profissional e melhorias no processo de gestão dos recursos humanos, sobretudo ao nível da escolha e atribuição da especialidade e da colocação em unidades na área da residência do militar” (DGPRM, 2012, p.95).

No fundo, a atratividade inicial das FFAA acaba por enfraquecer no contacto e vivência quotidiana do serviço militar, sendo estes que acabam por desiludir o militar e levá-lo a abandonar precocemente a Instituição.

² Eventuais comparações efetuadas no presente trabalho com os resultados obtidos neste estudo da DGPRM, levarão apenas em consideração as respostas destes 37 militares.



2. Caracterização do problema de retenção na Força Aérea

O problema que está na origem desta investigação prende-se com a tendência internacional de redução de efetivos militares (Cardoso, 2008, p.81), mas decorre principalmente da grave situação económica vivida no país. Por um lado, o recrutamento nas FFAA encontra-se condicionado superiormente pelo Governo, com um número de vagas extremamente reduzido (quando autorizado) e, por outro lado, o Ministro da Defesa (MDN, 2011) impôs a redução dos quantitativos máximos de militares em RC da FAP, de 3610 a 30 de setembro de 2010, para 2673 dois anos depois e 2641 a partir de janeiro de 2013 (AR, 2011 e 2012).

Deste modo, havendo necessidade de reduzir o número de militares contratados, seria preferível que essa redução pudesse ser feita por via dos que estão prestes a atingir o limite máximo de tempo de contrato, em virtude de haver uma expectativa de afetação funcional mais curta desses militares. No fundo, o esforço deverá ser orientado no sentido de conservar nas fileiras aqueles que ainda poderão manter o vínculo à FAP por mais tempo, capitalizando deste modo o valor investido na formação.

Este abandono precoce do RC vislumbra-se, à partida, como um aparente paradoxo, se se levarem em consideração os seguintes fatores:

- De acordo com dados disponibilizados em fevereiro pelo Eurostat (Lusa, 2013) relativamente ao mês de dezembro de 2012, a taxa de desemprego portuguesa situou-se nos 16,5%, tendo a taxa de desemprego dos jovens (menos de 25 anos) atingido os 39,1% em outubro de 2012 (Lusa, 2012);

- Ao abrigo dos Orçamentos de Estado para 2012 e 2013 (AR, 2011 e 2012), os militares do RC a quem o vínculo seja rescindido ou não seja renovado por sua iniciativa, não recebem a prestação pecuniária prevista no RI (MDN, 2000b);

- O acesso ao subsídio de desemprego destina-se apenas a quem tenha ficado desempregado por motivos alheios à sua vontade (desemprego involuntário);

- O militar que por sua iniciativa rescinda o vínculo contratual antes do termo do período mínimo, fica sujeito ao pagamento de uma indemnização à FAP.

Assim sendo, o cerne do problema prende-se com a retenção dos militares que saem voluntariamente da FAP, alguns ainda durante o contrato inicial, quando o podiam prolongar, nalguns casos por mais três anos, conforme verificável através da Tabela n.º 1³.

³ Note-se que não são apresentados os valores referentes aos militares com um ano de contrato ou com seis ou mais anos, a Tabela completa é apresentada em Anexo A.

Tabela n.º 1 – *Turnover* dos militares do RC com 2 a 5 anos de contrato – 2009 a 2013

Fonte – Bases de dados fornecidas pela DP

QUANTITATIVOS A 01JAN2009 E SAIDAS VOLUNTARIAS AO LONGO DE 2009												
Anos RC	2			3			4			5		
Categoria	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%
Oficiais	80	4	5,00	35	3	8,57	38	2	5,26	41	3	7,32
Praças	349	6	1,72	222	14	6,31	178	14	7,87	172	14	8,14
Total	429	10	2,33	257	17	6,61	216	16	7,41	213	17	7,98

QUANTITATIVOS A 01JAN2010 E SAIDAS VOLUNTARIAS AO LONGO DE 2010												
Anos RC	2			3			4			5		
Categoria	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%
Oficiais	93	4	4,30	69	3	4,35	27	1	3,70	34	2	5,88
Praças	371	11	2,96	308	23	7,47	182	7	3,85	152	5	3,29
Total	464	15	3,23	377	26	6,90	209	8	3,83	186	7	3,76

QUANTITATIVOS A 01JAN2011 E SAIDAS VOLUNTARIAS AO LONGO DE 2011												
Anos RC	2			3			4			5		
Categoria	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%
Oficiais	80	0	0,00	82	5	6,10	55	4	7,27	24	0	0,00
Praças	359	5	1,39	326	17	5,21	247	33	13,36	144	8	5,56
Total	439	5	1,14	408	22	5,39	302	37	12,25	168	8	4,76

QUANTITATIVOS A 01JAN2012 E SAIDAS VOLUNTARIAS AO LONGO DE 2012												
Anos RC	2			3			4			5		
Categoria	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%
Oficiais	78	5	6,41	68	1	1,47	73	2	2,74	47	1	2,13
Praças	421	24	5,70	332	31	9,34	294	24	8,16	194	8	4,12
Total	499	29	5,81	400	32	8,00	367	26	7,08	241	9	3,73

QUANTITATIVOS A 01JAN2013 E SAIDAS VOLUNTARIAS NO PRIMEIRO TRIMESTRE DE 2013												
Anos RC	2			3			4			5		
Categoria	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%
Oficiais	102	0	0,00	72	3	4,17	62	1	1,61	65	0	0,00
Praças	331	2	0,60	367	5	1,36	276	1	0,36	256	2	0,80
Total	433	2	0,50	439	8	1,82	338	2	0,59	321	2	0,60

Legenda: Q - Quantitativos; S - Saídas

Da observação da Tabela n.º 1, nomeadamente da análise dos valores realçados, é possível constatar as percentagens de *turnover* dos militares do RC no último lustro ao longo do cumprimento do período entre os dois e os cinco anos de contrato. Do ponto de vista anual, o número absoluto de saídas é pouco expressivo e os valores só deixam transparecer a existência de um problema se analisados ano a ano e em percentagem dos quantitativos existentes.

Apesar da grandeza destes números, estudos recentes comprovam que a FAP é o Ramo que apresenta maiores níveis de retenção dos seus militares do RC (DGPRM, 2012), sendo esta situação “favorável” da FAP face aos outros Ramos do conhecimento dos órgãos de chefia da FAP, (Gonçalves, 2013, Mata, 2013 e Gaspar, 2013). No entanto, apesar desta “vantagem”, os valores não deixam de se revelar preocupantes para o Ramo.



Tal como salientado pelo Chefe da DIVREC (Gaspar, 2013), apesar de haver uma taxa de atrição “natural” e necessária, o problema adensa-se quando se conjugam saídas prematuras com cortes de pessoal impostos superiormente e com a proibição de incorporações. Quando se associam todos estes fatores, está-se perante um verdadeiro problema para a FAP.

Esta dificuldade tenderá ainda a agravar-se devido às mudanças demográficas e eventualmente aquando de uma possível retoma da economia portuguesa. As mudanças demográficas irão contribuir para o agravamento da situação da retenção, nomeadamente a diminuição da população entre os 18 e os 24 anos, tal como identificado no relatório da NATO (2007). No caso concreto dos militares do RC, a substituição daqueles que saem é feita pelos jovens entre os 17 e os 27 anos, pelo que a diminuição progressiva dessa faixa etária que já se encontra reduzida (INE, 2011), poderá ter consequências no recrutamento e, por conseguinte, agravar as dificuldades de retenção. As chefias da FAP estão cientes deste problema. Tal como referido pelo Diretor do Pessoal (Mata, 2013), prevê-se que num futuro breve possa haver maior dificuldade na captação de jovens devido ao envelhecimento da população.

Acresce ainda que Portugal se encontra, atualmente, numa situação de crise económica. No entanto, se diferentes estudos identificam, tal como referido anteriormente, a tendência de diminuição da capacidade de retenção nos períodos de crescimento, e se a FAP já tem que lidar com este problema em tempo de crise, deverá preparar-se para o agravamento da situação quando o estado da economia começar a inverter-se.

É neste contexto que surgem as dúvidas que estão na origem desta investigação: num momento de recessão económica em Portugal, em que as taxas de desemprego atingem valores recordes, o que leva estes jovens contratados a abandonar a FAP antes de atingido o limite máximo do período de permanência nas fileiras, abdicando concomitantemente do subsídio de desemprego, das prestações pecuniárias e eventualmente de outros incentivos e tendo ainda, por vezes, de suportar o pagamento de avultadas indemnizações à FAP?

Deste modo, pretende-se analisar o problema apresentado, a partir do modelo de análise constante da Tabela n.º 2, que engloba, as hipóteses, os principais conceitos e respetivas dimensões e indicadores.

Tabela n.º 2 – Modelo de análise⁴

Hipóteses	Conceitos	Dimensões	Indicadores
H1 – Os militares do RC ingressaram na FAP devido a aspetos profissionais associados à Instituição Militar.	Expectativas de Ingresso	Simbólica-operacional	Servir Portugal/representar o país
			Atração pelos valores da vida militar (regras, disciplina, espírito de missão)
			Participar em missões no estrangeiro (Apoio à paz, coop técnico-militar)
			Atração pelas atividades e missões da FAP (exercícios operacionais)
			Atração pelos equipamentos utilizados pela FAP (armamento, aviões, etc.)
			Atração pelo prestígio social dos militares
		Profissional	Obter estabilidade profissional
			Beneficiar dos incentivos à prestação do serviço militar
			Poder desempenhar funções adequadas às minhas habilitações
			Atração pela remuneração
		Instrumental	Experimentar uma profissão diferente
			Poder concorrer às Forças de Segurança (PSP, GNR, Guarda Prisional, etc.)
			Poder concorrer aos QP das FFAA (EN, AM, AFA, ESE, entre outros)
			Frequentar cursos de formação profissional
		Social	Não ter outro emprego
			Por tradição e/ou influência familiar
			Sair da área de residência
			Por problemas familiares
H2 – O turnover dos militares do RC, deve-se a aspetos instrumentais associados à Instituição Militar.	Turnover	Simbólica-operacional	Perda de motivação
			As expectativas pessoais não corresponderam à realidade da vida militar
			Não ser nomeado para missões no estrangeiro (Apoio à paz, coop técnico-militar)
			Falta de atividade operacional
			Info obtida durante recrutamento não correspondeu à realidade encontrada
			Fazer muitos serviços (de 24H, ao fim de semana, entre outros)
			Obrigatoriedade de permanência na Unidade
			Falta de camaradagem
			Exercícios em horário noturno
			Poder ser nomeado para missões que impliquem longas ausências
			Dificuldade de adaptação à vida militar
			Problemas no relacionamento com superiores hierárquicos
			Problemas no relacionamento com militares mais antigos
			Exigência da componente física no serviço militar
			Problema no relacionamento com os camaradas
		Profissional	Falta de perspetivas de carreira
			Limite máximo de seis anos de contrato
			Dificuldade de acesso aos incentivos previstos na Lei
			Baixa remuneração
			Custo a suportar nas viagens para casa
			Qualidade da alimentação
			Falta de qualidade das infra (refeitório, alojamentos, salas de formação)
			Qualidade do fardamento fornecido
			Especialidade/Classe diferente da que escolhera
			Quantidade de alimentação
		Instrumental	Dificuldade de acesso à assistência médica
			Falta de privacidade nos alojamentos
		Social	Ter ingressado noutra empresa
			Dificuldades de acesso aos Quadros Permanentes das FFAA
			Influência da família
			Distância entre a Unidade e a residência
			Dificuldades de comunicação com a família
			Impossibilidade de continuar os estudos
H3 – Deverão ser implementadas medidas relacionadas com aspetos sociais para aumentar a retenção dos militares do RC.	Retenção	Simbólica-operacional	Afastamento do grupo de amigos
			Melhoria da imagem e prestígio da FAP
			Poder participar em missões no estrangeiro (Apoio à paz, coop técnico-militar)
		Profissional	Ter mais atividade operacional
			Regime de contrato mais alargado
			Acesso efetivo aos incentivos previstos na lei
		Instrumental	Ter uma remuneração mais elevada
			Melhorar/modernizar equipamentos/infra apoio (alojamentos, refeitórios)
		Social	Facilidade em obter um vínculo permanente às Forças Armadas
			Mais apoios à família (por exemplo, existência de creches nas unidades)
			Ficar colocado junto da zona de residência
			Poder conciliar estudos com o trabalho

⁴ Modelo conceptual (Pergunta de Partida e Derivadas, Hipóteses, Conceitos, Dimensões e Indicadores) em Anexo B.



Conforme constatável na Tabela n.º 2, os conceitos foram subdivididos em quatro dimensões (adaptadas do Relatório da DGPRM), a saber: Dimensão simbólica-operacional que congrega aspetos simbólicos e operacionais associados à Instituição; Dimensão profissional que aglutina aspetos relativos às características do vínculo contratual com a Força Aérea; Dimensão instrumental que reúne aspetos associados a um projeto profissional e/ou educativo; e Dimensão social que liga aspetos associados a circunstâncias e características da rede social.

Após a apresentação do modelo de análise, cabe proceder à análise das informações recolhidas durante a observação.



3. **Análise de dados**

A análise de dados sobre a qual versará este capítulo tem por base as respostas resultantes da aplicação do inquérito por questionário (modelo apresentado em Anexo C) aos militares do RC que saíram voluntariamente da FAP no período compreendido entre a segunda quinzena de novembro de 2012 e fevereiro de 2013. Este questionário é o produto final de uma adaptação do modelo aplicado no Relatório da DGPRM, aperfeiçoado pelo *feedback* recebido de um pré-teste efetuado a seis militares, oficiais e praças do RC. Os dados aqui apresentados serão, sempre que necessário, confrontados com as conclusões encontradas nesse estudo e complementados com o contributo dos quatro entrevistados (guião das entrevistas apresentado em Anexo D e respostas em Anexo E).

a. **Caracterização da amostra**

Na perspetiva clássica da amostragem, o conceito de representatividade está diretamente ligado à sua dimensão, ou seja, quanto maior, mais representativa será da população. Relativamente ao questionário aplicado neste estudo, o universo é constituído pelos 40 militares do RC que manifestaram intenção de sair voluntariamente da FAP. Apesar dos vários esforços encetados, não foi possível obter resposta da totalidade dos militares, tendo-se conseguido a colaboração de 37, o que constitui 97,5% do universo.

A análise aqui efetuada incidirá apenas na amostra obtida e terá um pendor eminentemente descritivo, mas que será fundamental para alicerçar a restante investigação.

No que concerne à distribuição da variável género observa-se a predominância do masculino que representa 81%. Relativamente à idade dos militares no momento da sua saída, a média é de quase 25 anos. A distribuição da variável estado civil é em certa medida reflexo do fator idade, sendo que, no momento da saída a maioria (86%) é solteira e apenas 14% são casados.

Quanto ao nível de escolaridade, a amostra encontra-se dividida em 19% de licenciados, 54% com o 12.º ano e 27% com o 9.º ano de escolaridade, ou seja, cerca de um quarto dos militares saem com um nível de escolaridade inferior à atual escolaridade mínima obrigatória. Este facto, enquanto balanço social de uma instituição que privilegia o desenvolvimento académico, materializado pela aplicação do Estatuto do Trabalhador Estudante, bem como de incentivos para estudos superiores, parece pouco satisfatório.

Relativamente à origem geográfica, os dados apresentam bastante dispersão, sendo apenas de destacar a existência de 27% de oriundos do distrito de Lisboa, seguidos por 16% do Porto. Esta dispersão é também visível na unidade de colocação, sendo que os 37



militares se encontravam em 15 unidades diferentes, sendo as Bases Aéreas n.º 5, 6 e 11 e o CFMTFA (com cinco militares cada), aquelas em que mais militares saíram.

Quanto à categoria, a amostra é constituída por 14% de oficiais e 86% de praças. Ao nível da variável especialidade é de realçar 46% de oriundos da especialidade de Polícia Aérea (PA), verificando-se, no entanto, uma grande dispersão face às restantes especialidades. Relativamente ao número de anos de contrato, 46% tinham dois ou menos anos, estando ainda a cumprir o contrato inicial, 32% tinham três anos e os restantes tinham quatro ou cinco anos de contrato.

b. Expectativas de ingresso

O percurso profissional dos militares é sustentado num conjunto de decisões baseadas nas expectativas que desenvolveram acerca da prestação de serviço militar. Estas são influenciadas por um conjunto de variáveis, tais como a informação de que dispõem e o momento em que a recebem e, na eventualidade de não serem correspondidas, podem inclusive determinar a sua saída da FAP.

Com o intuito de caracterizar a informação de que os militares dispõem sobre as FFAA, importa analisar o RI à prestação de Serviço Militar em RV/RC publicado em 2000 (MDN, 2000b.) e o nível de conhecimento dos militares acerca do mesmo. Tal como na generalidade dos países da NATO, em Portugal também se desenvolveram instrumentos cujo intuito é reter os militares do RC e é nestes mecanismos que se inclui o RI.

Neste Regulamento são de destacar as medidas cujo objetivo específico se prende com a tentativa de retenção dos militares e que a DGPRM (2013) agrupa em incentivos de quatro tipos: materiais (regime remuneratório equivalente ao dos militares dos quadros permanentes (QP); atribuição de uma prestação pecuniária no fim do contrato; fardamento, alojamento e alimentação; e subsídio para estudos superiores); sociais (subsídio de desemprego; assistência na doença; e prestações familiares); formativo-habilitacionais (aplicação do estatuto do trabalhador-estudante; contingentação de vagas para o ensino superior público; regime especial de avaliação nos diferentes níveis do ensino público; formação profissional; e certificação profissional); e profissionais (ingresso: na função pública, nos QP das FFAA ou nos QP das Forças de Segurança; apoio à criação do próprio emprego ou empresa; e apoio à contratação de jovens à procura do primeiro emprego).

Tal como refere Fonseca (2007, p.10), “poder-se-á dizer que neste Regulamento de Incentivos se nota uma clara intenção na retenção, ao serem atribuídos incentivos em função do tempo de serviço militar prestado (quanto mais tempo, maiores os incentivos)”.



O RI desempenha um papel importante enquanto garante de sucesso de um modelo de profissionalização assente exclusivamente no voluntariado. O grau de conhecimento do RI e o momento em que os militares dele têm conhecimento, poderá ser uma ferramenta importante para a Instituição Militar. Esta análise deverá servir para refletir sobre o grau de «esgotamento» ou não do RI, na medida em que importa perceber se o mesmo não serve os propósitos para que foi concebido ou se ainda existe margem para desenvolver o seu potencial de utilização, até porque a ativação de muitos incentivos depende da iniciativa do militar e esta depende do seu grau de conhecimento dos incentivos que lhe assistem.

Relativamente aos dados recolhidos, os militares inquiridos apresentam um conhecimento do RI de 3,19 de acordo com uma escala gradativa de 1 a 6 (de “não conhece” a “conhece totalmente”). Afigura-se preocupante que 57% só tenham tomado conhecimento do mesmo durante a formação ou, inclusive, já durante o serviço militar, que 8% afirmem ainda não o conhecer e só 35% tenham tido conhecimento dele antes da incorporação. Para o Chefe da DIVREC (Gaspar, 2013), as falhas de divulgação do RI acontecem por falta de ambição e motivação do próprio, mas também por falta de proatividade por parte da Instituição. De acordo com o mesmo, a divulgação da informação tem que ser uma tarefa transversal que ocorra desde o recrutamento (podendo ser feita de uma forma mais evidente), bem como ao longo da carreira.

Estes dados não são consonantes com a informação recolhida na entrevista ao Chefe do CRFA (Dionísio, 2013), segundo o qual são realizadas desde 2008 sessões informativas de presença obrigatória quer durante o processo de seleção, quer na Instrução Básica ou no início da Instrução Complementar. De acordo com este órgão, são ainda realizadas sessões anuais de divulgação do RI em todas as Unidades.

Apesar das opiniões dissonantes, de acordo com os dados analisados, importa reter que um grande número de militares tem conhecimento do RI num momento bastante tardio do seu percurso militar, pelo que é possível inferir que não concorrem à FAP motivados pelos seus benefícios.

Outro aspeto que deverá ser tido em consideração quando se aborda o RI é o conhecimento específico de determinadas medidas presentes no mesmo, pois essa avaliação pode permitir aferir o grau de intencionalidade dos militares em utilizar cada um dos incentivos. Aqueles de que têm maior conhecimento são o “direito ao subsídio de desemprego após o final do tempo máximo de contrato” e a “indenização após a prestação de serviço militar”. Aqueles de que têm menor conhecimento são o “apoio à criação do próprio emprego”, o “subsídio para estudos superiores” e o “apoio à contratação



de ex-militares por parte das empresas”, ainda que sejam incentivos claramente vocacionados para o apoio à transição para a vida civil, bem como potencialmente utilizáveis em períodos de maior competitividade no mercado de trabalho. O que porventura ocorre é que os militares não estão suficientemente informados sobre o diploma para o poderem maximizar.

No entanto, tal como referido pelo Chefe do CRFA (Dionísio, 2013), não é fácil gerir expectativas, sobretudo quando quem tem responsabilidades, nomeadamente a tutela, tem introduzido sistematicamente alterações que vão reduzindo a amplitude do RI e contra as quais não existe margem de manobra por parte da FAP.

Para além do RI e no sentido de concluir a análise das expectativas de ingresso, apresentam-se as razões consideradas mais importantes pelos militares para o seu ingresso na Instituição. Deste modo, as razões de ingresso nas FFAA serão apresentadas de forma hierarquizada, segundo a média global de cada um dos indicadores, de acordo com uma escala gradativa de 1 a 6 (de nada importante a muito importante), conforme Tabela n.º 3.

Tabela n.º 3 – Grau médio de importância das expectativas de ingresso, por dimensões e indicadores

Dimensão simbólica-operacional	
Congrega aspetos operacionais e simbólicos associados à Força Aérea	4,10
Servir Portugal/representar o país	4,86
Atração pelos valores da vida militar (regras, disciplina, espírito de missão, etc.)	4,81
Atração pelas atividades e missões da FAP (exercícios operacionais)	4,24
Atração pelos equipamentos utilizados pela FAP (armamento, aviões, etc.)	3,84
Participar em missões no estrangeiro (Apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.)	3,81
Atração pelo prestígio social dos militares	3,03
Dimensão profissional	
Aglutina aspetos relativos às características do vínculo contratual com a Força Aérea	3,73
Beneficiar dos incentivos à prestação do serviço militar	4,05
Poder desempenhar funções adequadas às minhas habilitações	4,00
Obter estabilidade profissional	3,97
Atração pela remuneração	2,89
Dimensão instrumental	
Reúne aspetos associados a um projeto profissional e/ou educativo	3,06
Experimentar uma profissão diferente	3,35
Poder concorrer às Forças de Segurança (PSP, GNR, Guarda Prisional, etc.)	3,14
Poder concorrer aos Quadros Permanentes das FFAA (EN, AM, AFA, ESE, entre outros)	3,03
Frequentar cursos de formação profissional	2,73
Dimensão social	
Liga aspetos associados a circunstâncias e características da rede social	1,77
Não ter outro emprego	2,14
Sair da área de residência	2,00
Por tradição e/ou influência familiar	1,65
Por problemas familiares	1,30

(Escala: 1-Nada importante a 6-Muito importante)



Observa-se na Tabela n.º 3 que a dimensão que assume uma maior importância na adesão dos jovens à FAP é a simbólica-operacional (valor médio de 4,10), ligada à atratividade das missões, à própria vivência militar e aos equipamentos utilizados. As razões consideradas como mais importantes pelos militares para o seu ingresso na Instituição passam por “servir Portugal/representar o país” com um valor médio de 4,86, seguida de “atração pelos valores da vida militar (regras, disciplina, espírito de missão, etc.)” e “atração pelas atividades e missões da FAP (exercícios operacionais)”, com 4,81 e 4,24 respetivamente.

De forma mais residual surge a dimensão social (valor médio de 1,77) ligada a um conjunto de circunstâncias da vida social e familiar do indivíduo no momento do seu ingresso. As razões consideradas como menos importantes pelos militares para o seu ingresso na FAP são “não ter outro emprego”, com um valor médio de 2,14, “sair da área de residência”, com um valor médio de 2,00, “por tradição e/ou influência familiar” e “por problemas familiares”, com 1,65 e 1,30 respetivamente.

Perante estes dados, julga-se dispor neste momento de informação bastante para avaliação da primeira hipótese. Pelas respostas obtidas pode-se inferir que não se confirma a **H1 – Os militares do RC ingressaram na FAP devido a aspetos profissionais associados à Instituição Militar**. Embora a dimensão profissional não tenha sido a menos determinante relativamente às razões de ingresso na FAP, foram sobretudo os motivos simbólico-operacionais que nortearam a decisão dos jovens.

Desta forma é possível responder à **PD1 – Quais as expectativas de ingresso dos militares do RC?** Da configuração apresentada pode inferir-se que a FAP beneficia de um capital de atratividade muito próprio, sobretudo para a população jovem. Este capital decorre dos valores, missões, organização e equipamento, o que permite distinguir a oferta de emprego na FAP das ofertas de emprego da sociedade civil, e é ele que molda as expectativas de ingresso dos militares do RC. No entanto, esta atratividade que se constitui como uma verdadeira vantagem competitiva não pode ofuscar a necessidade de a organização corresponder de uma forma concreta às aspirações formativas e profissionais dos jovens que a procuram, sob o risco de rapidamente perder os seus encantos iniciais e defraudar as expectativas.

**c. Turnover**

Após análise das razões de ingresso na FAP, cabe agora proceder à análise dos motivos opostos, ou seja, aqueles que contribuem para o abandono da Instituição.

Tabela n.º 4 – Grau médio de importância das razões de saída, por dimensões e indicadores

Dimensão instrumental	
Reúne aspetos associados a um projeto profissional e/ou educativo	4,86
Ter ingressado noutra emprego	4,92
Dificuldades de acesso aos Quadros Permanentes das Forças Armadas	4,81
Dimensão profissional	
Aglutina aspetos relativos às características do vínculo contratual com a Força Aérea	2,83
Baixa remuneração	4,43
Falta de perspetivas de carreira	4,38
Custo a suportar nas viagens para casa	3,30
Dificuldade de acesso aos incentivos previstos na lei	3,03
Limite máximo de 6 anos de contrato	3,00
Dificuldade de acesso à assistência médica	2,00
Falta de qualidade das infraestruturas (refeitório, alojamentos, salas de formação, etc.)	1,78
Falta de privacidade nos alojamentos	1,76
Especialidade diferente da que escolheu	1,76
Dimensão simbólica-operacional	
Congrega aspetos operacionais e simbólicos associados à Força Aérea	2,66
As expectativas pessoais não corresponderam à realidade da vida militar	4,43
Informação obtida durante o recrutamento não correspondeu à realidade encontrada	4,41
Perda de motivação	3,84
Não ser nomeado para missões no estrangeiro (Apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.)	3,27
Falta de atividade operacional	3,14
Fazer muitos serviços (de 24H, ao fim de semana, entre outros)	2,70
Dificuldade de adaptação à vida militar	2,14
Problemas no relacionamento com os superiores hierárquicos	2,05
Obrigatoriedade de permanência na unidade	1,78
Problemas no relacionamento com militares mais antigos	1,76
Exercícios em horário noturno	1,70
Poder ser nomeado para missões que impliquem longas ausências	1,70
Exigência da componente física no serviço militar	1,70
Dimensão social	
Liga aspetos associados a circunstâncias e características da rede social	1,90
Distância entre a unidade e a residência	2,76
Influência da família	1,70
Afastamento do grupo de amigos	1,68
Dificuldades de comunicação com a família	1,68
Impossibilidade de continuar os estudos	1,68

(Escala: 1-Nada importante a 6-Muito importante)

Analisando a Tabela n.º 4, observa-se que a dimensão que assume maior importância na opção de saída dos militares é essencialmente de natureza instrumental



(valor médio de 4,86), associada ao facto de “ter ingressado noutro emprego”, aliado às “dificuldades de acesso aos Quadros Permanentes das FFAA”, com 4,92 e 4,81 respetivamente. Outros aspetos dignos de relevo, são indicadores da dimensão profissional, a saber a “baixa remuneração” com um valor médio de 4,43 e a “falta de perspetivas de carreira”, com um valor médio de 4,38 e indicadores da dimensão simbólica-operacional, designadamente “as expectativas pessoais não corresponderam à realidade da vida militar” e a “informação obtida durante o recrutamento não correspondeu à realidade encontrada”, com 4,43 e 4,41 respetivamente.

De forma mais residual, surge novamente a dimensão social (valor médio de 1,90) ligada a circunstâncias da vida social e familiar do indivíduo no momento do *turnover*. As razões consideradas como menos importantes pelos militares para a sua saída da FAP são o “afastamento do grupo de amigos”, as “dificuldades de comunicação com a família” e a “impossibilidade de continuar os estudos”, todos com um valor médio de 1,68.

Deste modo, constata-se que as causas do *turnover* se prendem, primeiro, com o desejo de obter estabilidade profissional e uma perspetiva de carreira e, em segundo, com o defraudar de expectativas que não tiveram correspondência com a realidade encontrada e que, provavelmente, estavam associadas a razões de ingresso simbólicas-operacionais. Não encontrando a aventura e operacionalidade desejada e verificando-se concomitantemente a falta de perspetivas de carreira, associadas à dificuldade de entrada nos QP, resta ao militar, quando surge oportunidade, ingressar noutro emprego e abandonar a FAP.

Relativamente a esse projeto profissional, é importante analisar a reinserção profissional no mercado de trabalho civil destes militares, bem como a intervenção da Instituição Militar neste processo. Procurou perceber-se se na altura da saída estes militares já tinham um projeto profissional para o seu futuro. De acordo com os resultados obtidos no questionário, a totalidade dos 37 inquiridos, afirmaram já ter um projeto profissional, o que acaba por ser um dos principais motivos de saída. Estes projetos apresentam a tipologia constante na Tabela n.º 5.

Tabela n.º 5 – Tipologia dos projetos profissionais futuros

Tipologia dos projetos	N	%
Emigrar para outro país	20	54
Ingressar numa empresa privada	8	22
Ingressar nas Forças de Segurança	5	13
Ingressar na Função Pública	2	5
Ingressar no Quadro Permanente das FFAA	1	3
Frequentar um curso de formação profissional	1	3
Total	37	100



A conclusão mais surpreendente que se pode extrair desta Tabela prende-se com a intenção de emigrar de 54% dos militares. No estudo desenvolvido pela DGPRM (2012, p.98) referente a 2011, apenas 7% consideravam essa possibilidade. O aumento deste valor está provavelmente relacionado com a conjuntura económica vivida no país e com os já referidos valores recordes de desemprego e, possivelmente, com as declarações de apelo à emigração proferidas pelo Governo. Estas declarações foram atestadas por inúmeros meios de comunicação social (Jornal de Negócios, 2013) e embora tenham sido desmentidas no seu significado pelo Governo, a ideia ficou gravada na mente dos portugueses.

Dos 37 militares, 33 (89%) já tinham inclusivamente uma proposta concreta de emprego. A existência ou não de propostas concretas de emprego no momento da saída é determinante para o ingresso no mercado de trabalho civil, mas importa também caracterizar o tipo de vínculo profissional que o militar terá no futuro emprego. Dos 33 militares com projeto profissional definido, apenas dois não têm qualquer tipo de contrato, quatro têm um contrato a termo com duração inferior a um ano e 27 (82%) têm propostas de emprego mais estáveis com contratos a termo com duração superior a um ano, ou mesmo contratos sem termo.

Após averiguar sobre a existência ou não de projetos profissionais futuros e da tipologia das propostas de emprego que esperam os militares, será relevante examinar o conhecimento que estes possuem sobre a Unidade de Inserção na Vida Ativa (UNIVA). Este órgão que está na dependência direta do Chefe do CRFA desempenha várias missões entre as quais: realização de sessões de informação incluindo o RI; receção e divulgação de ofertas de emprego; atendimento individual presencial, por telefone ou via e-mail; e esclarecimento de dúvidas (Dionísio, 2013). Uma das missões da UNIVA é precisamente apoiar os militares do RC nos seus projetos de reinserção profissional, no entanto, o cabal cumprimento desta missão não é compatível com a percentagem de militares que afirmam desconhecer este órgão, mais propriamente 70%. Quando confrontado com este elevado grau de desconhecimento, o Chefe do CRFA (Dionísio, 2013) não se mostrou espantado e informou que anualmente é realizado um inquérito aos militares que assistem às sessões de informação da UNIVA, e quando em 2012 se questionou se era a primeira vez que os militares assistiam a uma sessão daquele género, 68% respondeu afirmativamente. Desta forma, os dados poderão ganhar alguma consistência, dada a tendência consonante que se pode observar deste cruzamento de informação. No entanto, a partir de 2009 têm sido envidados esforços para a intensificação da difusão da estrutura em causa, tendo sido realizadas sessões de divulgação em todas as incorporações subsequentes.



Perante estes dados, julga-se dispor neste momento de informação bastante para avaliação da segunda hipótese, sendo possível validar a **H2** – O turnover dos militares do RC, deve-se a aspetos instrumentais associados à Instituição Militar e responder à **PD2** – Quais os fatores que contribuem para o turnover dos militares do RC? A decisão de saída dos militares é orientada por aspetos associados a um projeto profissional, bem como por uma quebra das expectativas iniciais.

d. Retenção

Na perspetiva de potenciar a capacidade de retenção da FAP importa analisar as razões que eventualmente possam contribuir para a permanência dos militares do RC. A Tabela n.º 6 apresenta esses motivos.

Tabela n.º 6 – Grau médio de importância das razões para permanência na FAP, por dimensões e indicadores

Dimensão instrumental	
Reúne aspetos associados a um projeto profissional e/ou educativo	5,22
Facilidade em obter um vínculo permanente às Forças Armadas	5,22
Dimensão profissional	
Aglutina aspetos relativos às características do vínculo contratual com a Força Aérea	3,36
Ter uma remuneração mais elevada	5,07
Um regime de contrato mais alargado	3,76
Acesso efetivo aos incentivos previstos na lei	3,19
Modernizar/melhorar os equipamentos e infraestruturas de apoio (alojamentos, refeitórios, etc.)	1,43
Dimensão social	
Liga aspetos associados a circunstâncias e características da rede social	3,08
Ficar colocado junto da zona de residência	3,76
Mais apoios à família (por exemplo, existência de creches nas unidades)	3,22
Poder conciliar os estudos com o trabalho	2,27
Dimensão simbólica-operacional	
Congrega aspetos operacionais e simbólicos associados à Força Aérea	1,96
Poder participar em missões no estrangeiro (apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.)	2,27
Ter mais atividade operacional	2,16
Melhoria da imagem e prestígio da FAP	1,46

(Escala: 1-Nada importante a 6-Muito importante)

Os dados apurados apontam os aspetos relacionados com a dimensão instrumental, como os mais capazes de influenciar a continuidade na FAP, nomeadamente a “facilidade em obter vínculo permanente às Forças Armadas”, com um valor médio de 5,22. A este motivo, segue-se a possibilidade de “ter uma remuneração mais elevada” com um valor médio de 5,07. Estas conclusões estão em perfeita sintonia com as alcançadas no estudo da



DGPRM (2012, p.83) relativamente à FAP, em que se demonstrou que os fatores mais valorizados (para equacionarem a sua permanência) foram igualmente: a “facilidade em obter um vínculo permanente às FFAA” e “ter uma remuneração mais elevada”. Dada a atual conjuntura política e económica será certamente difícil intervir na satisfação destas duas últimas razões, pelo que, deverá ser dada relevância a outros aspetos a que os inquiridos atribuíram importância e que podem ser passíveis de atuação, tais como, a possibilidade de “ficar colocado junto da zona de residência” e “um regime de contrato mais alargado”.

Quanto ao último item, importa fazer o ponto de situação desta realidade. A figura do RC Especial (RCE), anteriormente designado de Longa Duração, tem vindo a ser estudada de há algum tempo a esta parte e após anos de negociações, encontra-se já aprovada aguardando-se apenas que seja regulamentada. Esta modalidade fará com que o RC se prolongue por 20 anos e numa primeira fase irá abranger apenas três especialidades: pilotos, médicos e capelães, por se entender serem aquelas cuja formação fica mais cara para a Força Aérea e que, mesmo que fiquem na FAP até mais tarde, têm empregabilidade garantida (Mata, 2013). A mais valia para a Organização nestas especialidades prende-se com o retorno do investimento que se faz no indivíduo, sendo intenção da FAP alargar o RCE a um maior leque de especialidades, embora não a todas (Gaspar, 2013).

Os aspetos menos mencionados incluem-se na dimensão simbólica-operacional que agregou um valor médio de 1,96 devido a “poder participar em missões no estrangeiro (apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.)”, com um valor médio de 2,27, “ter mais atividade operacional” e “melhoria da imagem e prestígio da FAP”, com 2,16 e 1,46 respetivamente. É curioso que estes sejam os aspetos menos valorizados na possibilidade de uma eventual permanência na FAP quando foram indicados como as principais razões para o ingresso na Instituição. De igual modo, apesar das quebras das expectativas referidas no elencar dos motivos de saída, a razão que mais contribui para uma eventual permanência seria a possibilidade de entrada nos QP das FFAA, o que se vislumbra como um eventual paradoxo.

Para a retenção dos militares, poderá apostar-se num método de “algemas douradas” ou de “pacotes de incentivos de pagamento diferido, tendo em vista «comprar» a lealdade das pessoas até, pelo menos, ao momento da receção do incentivo compensador” (Gomes *et al.*, 2008, p.368). Seguindo esta lógica, o Diretor da Instrução (Gonçalves, 2013) sugere que, após a desejada acreditação do CFMTFA enquanto entidade formadora com todos os cursos acreditados, se emitam certificados completos apenas aos militares



que permaneçam na FAP até ao limite máximo de tempo de contrato, o que levaria a que mais militares se sentissem motivados a cumprir os contratos até ao fim.

Perante estes dados, julga-se dispor neste momento de informação bastante para avaliação da terceira hipótese. Pelas respostas obtidas pode-se inferir que não se confirma a **H3 – Deverão ser implementadas medidas relacionadas com aspetos sociais para aumentar a retenção dos militares do RC.** Desta forma é possível responder à **PD3 – Quais as medidas que poderiam ser implementadas de modo a contribuir para a retenção dos militares do RC?** Embora a dimensão social não seja a menos determinante relativamente a uma eventual permanência na FAP, são sobretudo os motivos instrumentais, seguidos dos profissionais que poderiam influenciar as decisões dos militares.

Após o teste das hipóteses, é agora possível responder à **pergunta de partida** que guiou esta investigação: De que forma pode a Força Aérea mitigar os motivos que conduzem à cessação antecipada de contrato?

Para minimizar o problema identificado será necessário intervir ao nível dos fatores apontados pelos militares quer como sendo causadores da sua saída da FAP, quer como sendo possíveis potenciadores da sua permanência, conforme análise que se segue.

Os motivos causadores da saída são vários, mas foram identificados como principais os aspetos associados a um projeto profissional, bem como a uma quebra das expectativas iniciais. Este tipo de saída da Instituição poderá configurar uma quebra do contrato psicológico, causada sobretudo por mensagens de recrutamento excessivamente generosas que cumprem o seu papel em trazer o jovem para a FAP, mas que acabam por contribuir, para o fracasso da sua retenção na Organização, pelo que, poderá ser útil reconfigurar as mensagens transmitidas aquando dos processos de recrutamento e seleção. Este dado vai ao encontro de uma das conclusões obtidas no já referido estudo da NATO (2007, p.3C-3), a saber: as técnicas de recrutamento divulgando apenas os aspetos positivos, acabam por contribuir para uma menor capacidade de retenção da Instituição Militar.

Outro dos alvos de intervenção poderá ser o aumento da divulgação quer do RI que se mostrou não totalmente explorado por parte dos militares, quer da UNIVA uma vez que os dados recolhidos deixam transparecer um baixo grau de conhecimento deste órgão.

Relativamente aos motivos potenciadores da permanência, foi anteriormente referido que dada a atual conjuntura política e económica será difícil intervir na satisfação das duas razões mais apontadas pelos militares, a saber “facilidade em obter vínculo permanente às Forças Armadas” e a possibilidade de “ter uma remuneração mais elevada”.



No entanto, poderá ser dada atenção a um segundo conjunto de aspetos a que os inquiridos atribuíram alguma importância e que devem ser encarados pela FAP como áreas passíveis de atuação, tais como, a possibilidade de “ficar colocado junto da zona de residência” e “um regime de contrato mais alargado”.



Conclusões

“Unquestionably retention is a very complex issue and there is no single solution.”

NATO, 2007, p.2-2

Neste trabalho de investigação pretendeu-se estudar as dificuldades sentidas na FAP ao nível da retenção de militares do RC que saem voluntariamente da Instituição. Embora seja o Ramo que apresenta menos problemas nesta área quando comparado com os outros, a situação é igualmente preocupante, principalmente devido às restrições impostas pelo governo quer ao nível de limitações de quantitativos, quer ao nível de novas incorporações.

As dificuldades de retenção deverão ser tratadas com especial atenção pela FAP devido aos custos diretos, tais como os associados ao recrutamento, seleção, acolhimento e formação que decorrem da necessidade de incorporar militares para ocupar os lugares entretanto deixados vagos, bem como aos custos indiretos, associados aos problemas que daí podem advir como, por exemplo, desmotivação e aumento de trabalho daqueles que permanecem na Instituição e conhecimento que se perde.

Tendo em vista a resolução deste problema, que se mostra mais evidente através da análise dos dados relativos aos valores do *turnover* do segundo ao quinto ano de contrato, a **pergunta de partida** que norteou esta investigação foi a seguinte: De que forma pode a Força Aérea mitigar os motivos que conduzem à cessação antecipada de contrato?

Para alcançar resposta a esta questão, o estudo foi desenvolvido de acordo com a Metodologia de Investigação em Ciências Sociais, proposta por Quivy e Campenhoudt (Quivy *et al.*, 2005).

No primeiro capítulo procedeu-se à análise da retenção e das suas envolventes, bem como ao enquadramento do tema face a estudos desenvolvidos na NATO e nas FFAA portuguesas. Para além da pesquisa bibliográfica, foram efetuadas três entrevistas exploratórias que contribuíram para a formulação do modelo de análise composto pelos conceitos de Expectativa, *Turnover* e Retenção, que por sua vez foram subdivididos em quatro dimensões: simbólica-operacional, profissional, instrumental e social. As hipóteses que tentaram responder às PD entretanto elaboradas completaram o modelo de análise que foi apresentado no segundo capítulo.

De seguida, procedeu-se à recolha de dados empíricos através de uma triangulação metodológica assente: na recolha de dados secundários de um estudo desenvolvido pela



DGPRM; na aplicação de um inquérito por questionário aos militares do RC que saíram voluntariamente da FAP; e ainda, na realização de quatro entrevistas semi-diretivas a órgãos de chefia da FAP com responsabilidade na gestão deste universo de militares.

O questionário aplicado resultou da adaptação de um modelo utilizado pela DGPRM ao qual foram ainda efetuadas alterações resultantes do pré-teste realizado. Os 40 militares do RC que manifestaram intenção de sair voluntariamente da FAP no período em que o questionário decorreu, constituíram o universo deste estudo, tendo-se conseguido a colaboração de 37, o que corresponde a 97,5% do universo.

A amostra foi constituída por 14% de oficiais e 86% de praças, maioritariamente solteiros do sexo masculino, com o 12.º ano de escolaridade, com três ou menos anos de contrato e com uma média de 25 anos de idade. Relativamente à origem geográfica, à unidade de colocação e à especialidade, os dados apresentaram bastante dispersão, sendo de realçar que 46% eram da especialidade PA.

Por fim, no último capítulo, procedeu-se à análise dos dados empíricos recolhidos que permitiram testar as hipóteses e responder à pergunta de partida. Iniciou-se com o exame dos motivos mais relevantes para o ingresso dos jovens. Perante estes dados foi possível rejeitar a **Hipótese 1 – Os militares do RC ingressaram na FAP devido a aspetos profissionais associados à Instituição Militar**, pois embora a dimensão profissional não tenha sido a menos determinante relativamente às razões de ingresso, foram sobretudo os motivos simbólico-operacionais que nortearam a decisão dos jovens.

Em resposta à **Pergunta Derivada 1 – Quais as expectativas de ingresso dos militares do RC?** Foi possível identificar que estas se enquadram em torno de uma dimensão simbólica e operacional, que dá corpo à atratividade diferenciada das FFAA face a outras ofertas de emprego civis. É a própria natureza da Organização Castrense expressa pelas suas missões, equipamentos e infraestruturas, que gera um capital muito próprio, apelativo para os jovens. No entanto, a FAP deverá corresponder de uma forma concreta às aspirações formativas e profissionais dos jovens que a procuram, sob o risco de rapidamente perder os seus encantos iniciais e defraudar as expectativas.

Verificou-se que um grande número de militares tem conhecimento do RI num momento bastante tardio do seu percurso militar, pelo que é possível inferir que não concorrem à FAP com o objetivo inicial de o utilizar. Assim sendo, este carece de alguma intervenção, nomeadamente ao nível do reforço da sua divulgação, sobretudo no que diz respeito aos incentivos que dependem da iniciativa do beneficiário.



A análise dos dados empíricos prosseguiu com o estudo das causas do *turnover*, tendo sido possível validar a **Hipótese 2** – O *turnover* dos militares do RC, deve-se a aspetos instrumentais associados à Instituição Militar e responder à **Pergunta Derivada 2** – Quais os fatores que contribuem para o turnover dos militares do RC? A decisão de saída dos militares é norteadas por aspetos associados a um projeto profissional, bem como a uma quebra das expectativas iniciais. Estas expectativas, sejam elas de ordem pessoal ou profissional que não obtiveram correspondência na prestação do serviço militar, poderão ter sido criadas pela própria Instituição, no âmbito de ações de recrutamento demasiado positivas, as quais procuram transmitir a ideia de algo que na realidade não existe, ou apenas à forte capacidade da FAP atrair jovens que projetam os seus desejos de aventura e operacionalidade neste Ramo. Durante o cumprimento do serviço militar o vetor emocional substitui o racional e a Organização Militar torna-se uma opção pouco sustentável, restando a saída da Instituição e a procura de um emprego alternativo.

Os militares que pretendem abandonar a FAP têm projetos profissionais futuros e a quase totalidade tem inclusivamente propostas concretas de emprego com contratos a termo com duração superior a um ano, ou mesmo contratos sem termo. Esta capacidade de obter emprego não está relacionada com a atividade da UNIVA, havendo desconhecimento deste órgão por parte de 70% dos militares inquiridos. Destes militares, mais de 50% afirmaram ter intenção de emigrar.

Por fim, a análise dos dados empíricos culminou com o exame dos fatores potenciadores da capacidade de retenção. Perante estes resultados rejeitou-se a **Hipótese 3** – Deverão ser implementadas medidas relacionadas com aspetos sociais para aumentar a retenção dos militares do RC e respondeu-se à **Pergunta Derivada 3** – Quais as medidas que poderiam ser implementadas de modo a contribuir para a retenção dos militares do RC? Embora a dimensão social não seja a menos determinante relativamente a uma eventual permanência na FAP, são sobretudo os motivos instrumentais, seguidos dos profissionais que poderiam influenciar as decisões dos militares. Dada a atual conjuntura política e económica será certamente difícil intervir na satisfação das duas razões mais apontadas pelos militares, a saber “facilidade em obter vínculo permanente às Forças Armadas” e a possibilidade de “ter uma remuneração mais elevada”.

Após o teste das hipóteses, foi então possível responder à **pergunta de partida**. Para mitigar o problema identificado será necessário intervir ao nível dos fatores apontados pelos militares quer como sendo causadores da sua saída da FAP, nomeadamente os aspetos associados a um projeto profissional bem como a uma quebra das expectativas



iniciais; quer como sendo possíveis potenciadores da sua permanência tais como, a possibilidade de “ficar colocado junto da zona de residência” e “um regime de contrato mais alargado”.

Concluída esta investigação é possível identificar alguns contributos para o conhecimento. Primeiro, vem preencher uma lacuna existente na gestão dos RH da FAP que decorre da inexistência de estudos nesta área (conforme constatado durante a pesquisa bibliográfica), podendo servir igualmente de base de trabalho a reflexões futuras sobre o tema. Em simultâneo, poderá ainda constituir-se como uma contribuição para a sociologia militar que tem vindo a ganhar interesse e a afirmar-se enquanto campo científico no seio da FAP.

Este trabalho permitiu também identificar as dimensões que deverão ser consideradas basilares neste âmbito, nomeadamente, a dimensão simbólica-operacional como geradora de expectativas de ingresso dos jovens e as dimensões instrumental e profissional como determinantes no *turnover* e potenciadoras da retenção dos militares do RC.

Esta investigação revelou-se ainda importante, quer para os órgãos gestores de RH que se debatem diariamente com reportes de falta de pessoal por parte das Unidades, Órgãos e Serviços, quer para as cúpulas da estrutura decisória da FAP pois, tal como referido anteriormente, maximizando-se a retenção do capital humano, reduzem-se os custos associados.

Não sendo possível, tal como já referido, influenciar alguns dos aspetos apontados pelos militares como potenciadores da capacidade de retenção, urge reorientar a ação da FAP, pelo que se recomenda que:

O CPESFA:

- Implemente estratégias no sentido de potenciar, não a atratividade, mas a capacidade de retenção, pois o que se pretende não é trabalhar a imagem, mas desenvolver o produto. A título de exemplo, um quarto dos militares que saiu da FAP não tinha a escolaridade mínima obrigatória, o que desqualifica a Instituição, cabendo ao Ramo fomentar o desenvolvimento dos indivíduos através do aumento das habilitações académicas e profissionais dos jovens que procuram na FAP uma opção profissional;

- Congregue esforços, através dos seus órgãos, no sentido da melhoria da divulgação e operacionalização do RI que constitui uma das pedras basilares da profissionalização do serviço militar e que poderá não estar esgotado, mas apenas inexplorado.



A DINST:

- Certifique a formação ministrada na FAP permitindo potenciar a atratividade da profissão militar tornando-a qualificante para a sociedade e concomitantemente criar condições para a empregabilidade futura dos militares após a prestação do serviço até ao limite máximo de contrato;

- Aposte na melhoria do percurso formativo do militar, faseadamente, ao longo dos seis anos de contrato, podendo ser colocado um especial enfoque na certificação das qualificações obtidas no último ano de contrato, seguindo uma lógica de pagamento diferido, tendo em vista obter a lealdade dos militares até, pelo menos, ao momento da receção da compensação.

A DP:

- Se empenhe na efetiva entrada em vigor do RCE, nomeadamente através do seu alargamento a todas as especialidades em que isso seja conveniente.

O CRFA:

- Preste informação aos candidatos em que sejam expostas as vantagens, mas também as desvantagens da prestação do serviço militar, no sentido de não defraudar as expectativas que desempenham um papel importante na capacidade de retenção;

- Aposte no desenvolvimento e divulgação das atividades da UNIVA, nomeadamente no reforço do seu papel ativo enquanto entidade que contribui para a empregabilidade dos militares que cumprem o limite máximo de tempo de contrato, promovendo o estabelecimento de protocolos com eventuais entidades empregadoras e o acompanhamento da situação destes militares.

Recomenda-se ainda que:

A DGPRM:

- Desenvolva um estudo ao nível dos três Ramos, no sentido de aferir se os incentivos constantes do RI se adequam às aspirações dos militares, uma vez que, se não forem consentâneos, este documento não se revelará um verdadeiro instrumento nem de recrutamento, nem de retenção.

A finalizar, é de referir que o problema estudado nesta investigação é bastante mais complexo do que inicialmente se supôs não havendo um fator único a motivar a saída voluntária da FAP por parte dos militares, mas antes um conjunto de causas que necessitam de atenção e de intervenção, de modo a desenvolver transformações indispensáveis no seio da Instituição.



Bibliografia

Assembleia da República, 1999. *Lei do Serviço Militar* (Lei n.º 174/99, de 21 de setembro), Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 2011. *Orçamento de Estado para 2012* (Lei n.º 64-B/2011, de 30 de dezembro), Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 2012. *Orçamento de Estado para 2013* (Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro), Lisboa: Diário da República.

Cardoso, A, 2008. O benefício da profissionalização das forças armadas. *Nação & Defesa*, 120, 77-101.

Cardoso, AI *et al.*, 2009a. Jovens e forças armadas: contornos de uma nova relação num contexto de profissionalização. *Fórum sociológico*, 19, 25-36.

Cardoso, AI *et al.*, 2009b. A profissionalização das forças armadas: um olhar sobre o seu pilar de sustentação – os militares do regime de voluntariado e de contrato. *Fórum sociológico*, 19, 37-48.

Carvalho, SASF, 2011. *A crise vocacional da juventude portuguesa face à carreira militar e o seu impacto na estrutura das forças armadas*. Trabalho de investigação individual CPOS FA. IESM.

Chafetz, B *et al.*, 2009. Where did our employees go? Examining the rise in voluntary turnover during economic recoveries. *Deloitte Review*, [Em linha]. 5, pp. 42-55. Disponível em http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/US_deloitteview_WhereDidOurEmployeesGo_Jul09.pdf, [Consult. 19 dez. 2012].

Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, 2003. *Regras de procedimento e prazos para admissão ao regime de contrato, renovação e cessação dos contratos* (Despacho n.º 44/03/A, de 12 de novembro).

Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, 2008. *Duração do período mínimo inicial do contrato e respetivas renovações para as especialidades do regime de contrato* (Despacho n.º 72/2008, de 13 de novembro).

Dionísio, MMM (COR/PILAV), 2013. *Entrevista ao Chefe do Centro de Recrutamento da Força Aérea*. Entrevistado por Ana Martins. Lumiar, 28 de fevereiro de 2013.



Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar, 2008. *Militares RV/RC: Estudo de caracterização*.

Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar, 2011. *Recrutamento nas Forças Armadas Portuguesas: A envolvente, as características, os resultados*.

Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar, 2012. *Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas: Relatório final*.

Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar, 2013. <http://www.dgprm.pt/index.php/areas-de-atuacao/dsrasm/regime-de-incentivos.html>, [Consult. 6 jan. 2013].

Fonseca, CAN, 2010, *O Turnover dos Fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa*. ISCTE, Lisboa, Projeto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

Gaspar, JFA (COR/PILAV), 2013. *Entrevista ao Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea*. Entrevistado por Ana Martins. Alfragide, 15 de fevereiro de 2013.

Gomes, JF *et al.*, 2008. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Gonçalves, NMAM (MGEM/PILAV), 2013. *Entrevista ao Diretor da Instrução*. Entrevistado por Ana Martins. Alfragide, 1 de fevereiro de 2013.

Instituto de Estudos Superiores Militares, 2012a. *Regras de apresentação e referenciação para os trabalhos escritos a realizar no IESM* (NEP/ACA – 018), Pedrouços.

Instituto de Estudos Superiores Militares, 2012b. *Trabalhos de investigação* (NEP/ACA – 010), Pedrouços.

Instituto Nacional de Estatística, 2012. *Censos 2011 – Resultados definitivos – Portugal*. Lisboa, INE.

Jornal de Negócios, 2013. As várias declarações de apelo à emigração. *Negócios Online*, [Em linha]. Disponível em: <http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/as-varias-declaracoes-de-apelo-a-emigracao.html>, [Consult. 26 mar. 2013].

Kaye, B *et al.*, 2007. Engaging the Massive Middle. *Career Systems International*, [Em linha] pp. 1-11. Disponível em http://www.jeg.org/pdf/EngMassiveMiddlefinal_040907.pdf, [Consult. 19 dez. 2012].



Lusa, 2012. Taxa de desemprego em Portugal volta a crescer para 16,3 por cento. *RTP Notícias*, [Em linha]. Disponível em: <http://www.rtp.pt/noticias/index.php?article=607761&tm=6&layout=121&visual=49>, [Consult. 30 dez. 2012].

Lusa, 2013. Taxa de desemprego em Portugal sobe ligeiramente para 16,5 % em dezembro – Eurostat. *MSN Notícias*, [Em linha]. Disponível em: <http://noticias.pt.msn.com/taxa-de-desemprego-em-portugal-sobe-ligeiramente-para-165percent-em-dezembro-eurostat>, [Consult. 11 fev. 2013].

Malhão, AS, 2011. *A formação profissional como incentivo à prestação de serviço militar em regime de contrato*. Trabalho de investigação individual CPOS FA. IESM.

Mata, JAF (MGEM/PILAV), 2013. *Entrevista ao Diretor do Pessoal*. Entrevistado por Ana Martins. Alfragide, 25 de janeiro de 2013.

Ministério da Defesa Nacional, 1999. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 236/1999, de 25 de junho), Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2000a. *Regulamento da Lei do Serviço Militar* (Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro), Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2000b. *Regulamento de Incentivos ao RV/RC* (Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro), Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2004. *Alteração ao Regulamento de Incentivos ao RV/RC* (Decreto-Lei n.º 118/2004, de 21 de maio), Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2005. *Fixa o mecanismo que permite apurar o montante da indemnização a pagar ao Estado por cada militar que por sua iniciativa rescinda o vínculo contratual durante o período de instrução complementar ou antes do termo do período mínimo a que se encontra vinculado, tendo em conta os custos envolvidos na formação ministrada e a expectativa da afetação funcional do militar* (Despacho n.º 13634/2005 (2.ª série), de 2 de junho), Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2007. *Alteração ao Regulamento de Incentivos ao RV/RC* (Decreto-Lei n.º 320/2007, de 27 de setembro), Lisboa: Diário da República.



Ministério da Defesa Nacional, 2011. *Quantitativo máximo de militares em regime de contrato e voluntariado nas Forças Armadas* (Despacho n.º 4151/2011, de 23 de fevereiro), Lisboa: Diário da República.

Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, 2006. *Proteção no Desemprego* (Decreto-Lei n.º 220/2006, de 3 de novembro), Lisboa: Diário da República.

Moura, A *et al.*, 2010. Variáveis sociológicas influenciadoras do recrutamento e retenção no exército português. *Boletim de sociologia militar*, 1, 11-36.

NATO, 2007. *Recruiting and retention of military personnel*, Final Report of Research Task Group HFM-107. [Em linha]. Disponível em: http://www.nato.int/issues/women_nato/Recruiting%20&%20Retention%20of%20Mil%20Personnel.pdf, [Consult. 3 jan. 2013].

Pedrosa, PMSG, 2010. *A retenção de pilotos na força aérea portuguesa*. Trabalho de investigação individual CPOS FA. IESM.

Quivy, R *et al.*, 2005. *Manual de investigação em ciências sociais*. 3.^a Edição. Lisboa: Gradiva.

**Anexo A – Turnover dos militares do RC – 2009 a 2013****Tabela n.º A-1 – Turnover dos militares do RC – 2009 a 2013**

Fonte: Bases de dados fornecidas pela DP

QUANTITATIVOS A 01JAN2009 E SAÍDAS VOLUNTÁRIAS AO LONGO DE 2009																														
Anos RC	0			1			2			3			4			5			6			8			9			Total		
Categoria	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%
Oficiais	89	2	2,25	97	0	0,00	80	4	5,00	35	3	8,57	38	2	5,26	41	3	7,32	1	0	0,00	51	7	13,73	16	2	12,50	448	23	5,13
Praças	389	1	0,26	404	8	1,98	349	6	1,72	222	14	6,31	178	14	7,87	172	14	8,14	1	0	0,00	158	14	8,86	62	7	11,29	1935	78	4,03
Total	478	3	0,63	501	8	1,60	429	10	2,33	257	17	6,61	216	16	7,41	213	17	7,98	2	0	0,00	209	21	10,05	78	9	11,54	2383	101	4,24

QUANTITATIVOS A 01JAN2010 E SAÍDAS VOLUNTÁRIAS AO LONGO DE 2010																											
Anos RC	0			1			2			3			4			5			6			9			Total		
Categoria	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%
Oficiais	83	0	0,00	87	0	0,00	93	4	4,30	69	3	4,35	27	1	3,70	34	2	5,88	0	0	0,00	21	0	0,00	414	10	2,42
Praças	446	0	0,00	387	4	1,03	371	11	2,96	308	23	7,47	182	7	3,85	152	5	3,29	2	0	0,00	73	2	2,74	1921	52	2,71
Total	529	0	0,00	474	4	0,84	464	15	3,23	377	26	6,90	209	8	3,83	186	7	3,76	2	0	0,00	94	2	2,13	2335	62	2,66

QUANTITATIVOS A 01JAN2011 E SAÍDAS VOLUNTÁRIAS AO LONGO DE 2011																								
Anos RC	0			1			2			3			4			5			6			Total		
Categoria	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%
Oficiais	106	1	0,94	82	0	0,00	80	0	0,00	82	5	6,10	55	4	7,27	24	0	0,00	0	0	0,00	429	10	2,33
Praças	351	2	0,57	438	1	0,23	359	5	1,39	326	17	5,21	247	33	13,36	144	8	5,56	3	0	0,00	1868	66	3,53
Total	457	3	0,66	520	1	0,19	439	5	1,14	408	22	5,39	302	37	12,25	168	8	4,76	3	0	0,00	2297	76	3,31

QUANTITATIVOS A 01JAN2012 E SAÍDAS VOLUNTÁRIAS AO LONGO DE 2012																								
Anos RC	0			1			2			3			4			5			6			Total		
Categoria	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%
Oficiais	79	0	0,00	104	2	1,92	78	5	6,41	68	1	1,47	73	2	2,74	47	1	2,13	0	0	0,00	449	11	2,45
Praças	474	3	0,63	343	1	0,29	421	24	5,70	332	31	9,34	294	24	8,16	194	8	4,12	3	0	0,00	2061	91	4,42
Total	553	3	0,54	447	3	0,67	499	29	5,81	400	32	8,00	367	26	7,08	241	9	3,73	3	0	0,00	2510	102	4,06

QUANTITATIVOS A 01JAN2013 E SAÍDAS VOLUNTÁRIAS NO PRIMEIRO TRIMESTRE DE 2013																								
Anos RC	0			1			2			3			4			5			6			Total		
Categoria	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%	Q	S	%
Oficiais	1	0	0,00	79	0	0,00	102	0	0,00	72	3	4,17	62	1	1,61	65	0	0,00	1	0	0,00	382	4	1,05
Praças	34	0	0,00	464	0	0,00	331	2	0,60	367	5	1,36	276	1	0,36	256	2	0,78	1	0	0,00	1729	10	0,58
Total	35	0	0,00	543	0	0,00	433	2	0,46	439	8	1,82	338	2	0,59	321	2	0,62	2	0	0,00	2111	10	0,47

Legenda: Q - Quantitativos; S - Saídas



Anexo B – Mapa conceptual

Tabela n.º B-1 – Mapa conceptual

Pergunta de Partida	Perguntas Derivadas	Hipóteses	Conceitos	Dimensões	Indicadores
De que forma pode a Força Aérea mitigar os motivos que conduzem à cessação antecipada de contrato?	PD1 – Quais as expectativas de ingresso dos militares do RC?	H1 – Os militares do RC ingressaram na FAP devido a aspetos profissionais associados à Instituição Militar.	Expectativas de Ingresso	Simbólica-operacional	Servir Portugal/representar o país
					Atração pelos valores da vida militar (regras, disciplina, espírito de missão, etc.)
					Participar em missões no estrangeiro (Apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.)
					Atração pelas atividades e missões da FAP (exercícios operacionais)
				Profissional	Atração pelos equipamentos utilizados pela FAP (armamento, aviões, etc.)
					Atração pelo prestígio social dos militares
					Obter estabilidade profissional
					Beneficiar dos incentivos à prestação do serviço militar
					Poder desempenhar funções adequadas às minhas habilitações
				Instrumental	Atração pela remuneração
					Experimentar uma profissão diferente
					Poder concorrer às Forças de Segurança (PSP, GNR, Guarda Prisional, etc.)
					Poder concorrer aos Quadros Permanentes das FFAA (EN, AM, AFA, ESE, entre outros)
	PD2 – Quais os fatores que contribuem para o turnover dos militares do RC?	H2 – O turnover dos militares do RC, deve-se a aspetos instrumentais associados à Instituição Militar.	Turnover	Social	Frequentar cursos de formação profissional
					Não ter outro emprego
					Por tradição e/ou influência familiar
					Sair da área de residência
				Simbólica-operacional	Por problemas familiares
					Perda de motivação
					As expectativas pessoais não corresponderam à realidade da vida militar
					Não ser nomeado para missões no estrangeiro (Missões de apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.)
				Profissional	Falta de atividade operacional
					Informação obtida durante o processo de recrutamento não correspondeu à realidade encontrada
					Fazer muitos serviços (de 24H, ao fim de semana, entre outros)
					Obrigatoriedade de permanência na Unidade
					Falta de camaradagem
					Exercícios em horário noturno
					Poder ser nomeado para missões que impliquem longas ausências
					Dificuldade de adaptação à vida militar
					Problemas no relacionamento com superiores hierárquicos
					Problemas no relacionamento com militares mais antigos
					Exigência da componente física no serviço militar
					Problema no relacionamento com os camaradas
				Instrumental	Falta de perspectivas de carreira
					Limite máximo de seis anos de contrato
					Dificuldade de acesso aos incentivos previstos na Lei
					Baixa remuneração
	PD3 – Quais as medidas que poderiam ser implementadas de modo a contribuir para a retenção dos militares do RC?	H3 – Deverão ser implementadas medidas relacionadas com aspetos sociais para aumentar a retenção dos militares do RC.	Retenção	Social	Custo a suportar nas viagens para casa
					Qualidade da alimentação
					Falta de qualidade das infraestruturas (refeitório, alojamentos, salas de formação, etc.)
					Qualidade do fardamento fornecido
				Simbólica-operacional	Especialidade/Classe diferente da que escolhera
					Quantidade de alimentação
					Dificuldade de acesso à assistência médica
					Falta de privacidade nos alojamentos
				Profissional	Ter ingressado noutra profissão
					Dificuldades de acesso aos Quadros Permanentes das FFAA
					Influência da família
					Distância entre a Unidade e a residência
				Social	Dificuldades de comunicação com a família
					Impossibilidade de continuar os estudos
					Afastamento do grupo de amigos
				Simbólica-operacional	Melhoria da imagem e prestígio da FAP
					Poder participar em missões no estrangeiro (Missões de apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.)
					Ter mais atividade operacional
					Regime de contrato mais alargado
				Profissional	Acesso efetivo aos incentivos previstos na lei
					Ter uma remuneração mais elevada
					Melhorar e modernizar os equipamentos e infraestruturas de apoio (alojamentos, refeitórios, salas de convívio, etc.)
					Facilidade em obter um vínculo permanente às Forças Armadas
				Instrumental	Mais apoios à família (por exemplo, existência de creches nas unidades)
					Ficar colocado junto da zona de residência
					Poder conciliar estudos com o trabalho



Anexo C – Questionário



Instituto de Estudos Superiores Militares

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

A Retenção dos Militares do Regime de Contrato na Força Aérea

O presente questionário foi elaborado no âmbito da realização de um Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior 2012/2013 do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM), em que se pretende analisar os motivos da cessação voluntária do contrato dos militares da Força Aérea.

O questionário é **totalmente anónimo** e toda a informação recolhida é **confidencial**, sendo destinada, exclusivamente, à realização de um trabalho académico.

A sua opinião é muito importante (não existem respostas verdadeiras ou falsas), pelo que se solicita que responda com sinceridade a **todas** as questões.

NÃO ESCREVA O SEU NOME EM NENHUMA PÁGINA!

Obrigada pela sua colaboração!



INQUÉRITO DAS RAZÕES DE SAÍDA DO REGIME DE CONTRATO

1

1.1 Qual a sua idade? anos

1.2 Qual o seu sexo?

☐ Masculino

☐ Feminino

1.3 Qual o seu estado civil?

☐ Solteiro/a

☐ Casado/a ou em União de Facto

☐ Divorciado/a ou Separado/a

☐ Viúvo/a

1.4 Qual a sua data de incorporação?

DD	MM	AA
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

1.5 Qual a sua data prevista de passagem à disponibilidade?

DD	MM	AA
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

1.6 Qual a sua situação de saída para a disponibilidade?

☐ Rescisão de contrato

☐ Não renovação de contrato

1.8 Indique a sua categoria:

☐ Oficial

☐ Praça

1.7 Indique a sua especialidade: _____

2

2.1 Em que medida conhece a Força Aérea (FAP)?

Muito mal 1 2 3 4 5 6 Muito bem

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

2.2 Indique o seu grau de conhecimento do Regulamento de Incentivos à prestação de serviço militar:

Não conhece 1 2 3 4 5 6 Conhece totalmente

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

2.3 Em que momento teve conhecimento do Regulamento de Incentivos à prestação de serviço militar?

☐ Ainda não conhece

☐ Antes da candidatura

☐ No momento da candidatura

☐ Depois da candidatura e antes da incorporação

☐ Durante a formação

☐ Durante a prestação do serviço militar

2.4 Indique o grau de conhecimento que tem sobre os seguintes incentivos:

	Não conhece	1	2	3	4	5	6	Conhece totalmente
Apoio à conclusão de estudos secundários	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Vagas no acesso ao Ensino Superior	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Vagas nos concursos para ingresso nos Quadros Permanentes das Forças Armadas (FFAA)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Vagas nos cursos de formação profissional	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Vagas nos concursos para ingresso nos Quadros Permanentes das Forças de Segurança	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Possibilidade de acesso aos procedimentos concursais comuns da Função Pública	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Apoio à criação do próprio emprego	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Subsídio para estudos superiores	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Indemnização após a prestação de serviço militar	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Apoio à contratação de ex-militares por parte das empresas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Direito ao subsídio de desemprego após o final do tempo máximo de contrato	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3

3.1 Das seguintes razões, indique qual a importância de cada uma para o seu ingresso na FAP:

	Nada importante	1	2	3	4	5	6	Muito importante
Atração pelas atividades e missões da FAP (exercícios operacionais)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Atração pelos valores da vida militar (regras, disciplina, espírito de missão, etc.)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Servir Portugal/representar o país	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Atração pelos equipamentos utilizados pela FAP (armamento, aviões, etc.)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Poder desempenhar funções adequadas às minhas habilitações	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Beneficiar dos incentivos à prestação do serviço militar	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Obter estabilidade profissional	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Não ter outro emprego	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sair da área de residência	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Atração pelo prestígio social dos militares	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Por tradição e/ou influência familiar	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Por problemas familiares	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Poder concorrer às Forças de Segurança (PSP, GNR, Guarda Prisional, etc.)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Experimentar uma profissão diferente	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Poder concorrer aos Quadros Permanentes das FFAA (EN, AM, AFA, ESE, entre outros)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Frequentar cursos de formação profissional	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Participar em missões no estrangeiro (Apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Atração pela remuneração	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



4

4.1 Das seguintes razões, indique qual a importância de cada uma para a sua saída da FAP?

	Nada importante	1	2	3	4	5	6	Muito importante
Afastamento do grupo de amigos								
As expectativas pessoais não corresponderam à realidade da vida militar								
Exercícios em horário noturno								
Baixa remuneração								
Ter ingressado noutra empresa								
Poder ser nomeado para missões que impliquem longas ausências								
Informação obtida durante o recrutamento não correspondeu à realidade encontrada								
Problemas no relacionamento com militares mais antigos								
Influência da família								
Falta de atividade operacional								
Distância entre a unidade e a residência								
Custo a suportar nas viagens para casa								
Obrigatoriedade de permanência na unidade								
Exigência da componente física no serviço militar								
Dificuldades de comunicação com a família								
Falta de privacidade nos alojamentos								
Especialidade diferente da que escolheu								
Falta de qualidade das infraestruturas (refeitório, alojamentos, salas de formação, etc.)								
Problemas no relacionamento com os superiores hierárquicos								
Não ser nomeado para missões no estrangeiro (Apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.)								
Perda de motivação								
Dificuldade de adaptação à vida militar								
Impossibilidade de continuar os estudos								
Dificuldades de acesso aos Quadros Permanentes das FFAA								
Limite máximo de 6 anos de contrato								
Falta de perspectivas de carreira								
Fazer muitos serviços (de 24h, ao fim de semana, entre outros)								
Dificuldade de acesso aos incentivos previstos na lei								
Dificuldade de acesso à assistência médica								

5

5.1 Dos seguintes aspetos quais considera que seriam os mais importantes para continuar na Força Aérea?

	Nada importante	1	2	3	4	5	6	Muito importante
Ficar colocado junto da zona de residência								
Ter uma remuneração mais elevada								
Facilidade em obter um vínculo permanente às FFAA								
Um regime de contrato mais alargado								
Acesso efetivo aos incentivos previstos na lei								
Mais apoios à família (por exemplo, existência de creches nas unidades)								
Poder conciliar os estudos com o trabalho								
Modernizar/melhorar os equipamentos e infraestruturas de apoio (alojamentos, refeitórios, etc.)								
Melhoria da imagem e prestígio da FAP								
Poder participar em missões no estrangeiro (apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.)								
Ter mais atividade operacional								

6

6.1 Qual o seu grau de satisfação com a passagem pela Força Aérea?

Nada satisfeito	1	2	3	4	5	6	Muito satisfeito

6.2 Em que medida se sente satisfeito com:

	Nada satisfeito	1	2	3	4	5	6	Muito satisfeito
As condições de trabalho que encontrou na FAP								
A forma como foi tratado pelos seus superiores hierárquicos								
A forma como foi tratado pelos seus camaradas								
Os incentivos à prestação de serviço militar								
As funções que desempenhou na Força Aérea								
A qualidade dos equipamentos e infraestruturas								
A remuneração auferida								
A formação que recebeu								
A sua unidade de colocação								



7

7.1 Tem algum projeto profissional para o seu futuro imediato?

☐ Sim

☐ Não (Se respondeu Não, passe para a questão 7.3)

7.2 Se respondeu sim, indique qual a alternativa que melhor descreve o seu projeto:

☐ Ingressar na Função Pública

☐ Criar o meu emprego

☐ Ingressar nas Forças de Segurança

☐ Ingressar no Quadro Permanente das Forças Armadas

☐ Frequentar um curso de formação profissional

☐ Ingressar numa empresa privada

☐ Emigrar para outro país

☐ Ingressar no Ensino Superior

☐ Outra. Qual? _____

7.3 Conhece a Unidade de Inserção na Vida Ativa (UNIVA)?

☐ Sim

☐ Não

7.4 Tem alguma proposta concreta de emprego?

☐ Sim

☐ Não (Se respondeu Não, passe para a questão 8)

7.5 Qual o tipo de vínculo que vai ter no novo emprego?

☐ Não tem qualquer tipo de contrato

☐ Contrato a termo (com duração inferior a 1 ano)

☐ Contrato a termo (com duração superior a 1 ano)

☐ Contrato sem termo

8

8.1 Recomendaria o ingresso na Força Aérea a um amigo/a?

☐ Não recomendaria

☐ Recomendaria, mas apenas se ele/a não tivesse outra alternativa profissional

☐ Recomendaria

9

9.1 Para terminar, utilize este espaço para concretizar melhor as razões para a sua saída da Força Aérea. Refira-as por ordem de importância, dando exemplos concretos, que ajudem a perceber essas razões.

1.ª Razão _____

2.ª Razão _____

3.ª Razão _____



Anexo D – Guião das entrevistas

Entrevistados:

- Diretor da Instrução – MGEN/PILAV Maia Gonçalves
- Diretor do Pessoal – MGEN/PILAV Mata
- Chefe do Centro de Recrutamento da Força Aérea – COR/PILAV Dionísio
- Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea – COR/PILAV Gaspar

Geral (questões a colocar a todas as entidades):

- Na sua opinião, quais os motivos pelos quais os jovens concorrem ao RC da FAP?
- Na sua opinião, quais os motivos pelos quais os militares do RC decidem sair da FAP antes de atingido o tempo limite de contrato?
- Que medidas poderiam ser implementadas para contribuir para a retenção dos militares do RC até ao limite de contrato?
- Nos questionários aplicados aos militares do RC que manifestaram intenção de sair da FAP, verificou-se que muitos deles apenas têm conhecimento do Regulamento de Incentivos já durante a prestação do serviço militar nas fileiras, ou seja, não tiveram conhecimento de que este existia durante a candidatura, nem no período que medeia entre a candidatura e a incorporação, nem durante a formação, sendo que, alguns afirmaram mesmo que ainda não conhecem o pacote de incentivos. De quem deveria ser a responsabilidade de dar conhecimento dos incentivos aos militares do RC?

CPESFA/DP e EMFA/DIVREC:

- Quais os órgãos que deveriam ser envolvidos na análise de possíveis medidas que pudessem ser implementadas, no sentido de aumentar a retenção dos militares do RC até ao limite de contrato? Qual seria o contributo específico de cada um desses órgãos?
- Qual a participação deste Órgão em ações de esclarecimento sobre o RI
- Qual o ponto de situação do Regime de Contrato Especial ou de Longa Duração? Que especialidades serão abrangidas? Que benefícios poderá trazer para os militares, que os possam levar a escolher esta opção?
- Até que ponto tem sido utilizada a política de reclassificações decorrentes das habilitações académicas concluídas pelos militares durante o período nas fileiras?



- Qual a sua opinião acerca da possibilidade de alterar o tempo mínimo de contrato para os 6 anos para todas as especialidades, combinado com uma fórmula menos severa de cálculo de indemnização por rescisão durante o período inicial? Quais os constrangimentos?
- Qual sua opinião acerca da possibilidade de as Praças poderem ascender à categoria de sargentos do RC no 4.º/5.º ano de contrato?
- Quais as especialidades mais deficitárias em termos de militares do RC?
- Quais as unidades mais deficitárias em termos de militares do RC?
- Quais as medidas previstas no sentido de suprir o défice de militares do RC?

CPESFA/CRFA e EMFA/DIVREC

- Tem conhecimento de algum estudo que tenha sido feito **na FAP**, relativamente às razões das saídas dos militares do RC, que seja levado em consideração no recrutamento? Por exemplo, nos questionários aplicados aos militares do RC que manifestaram intenção de sair da FAP, verificou-se que muitos invocam a distância entre a residência e a unidade de colocação como motivo para a sua saída. Não há possibilidade de conciliar necessidades com recrutamento, tendo em consideração que “as candidaturas estão muito acima das necessidades” (palavras proferidas pelo Diretor da Instrução na palestra ao CPOS) na seleção dos militares do RC, em tempo de aumento do desemprego em Portugal.

CPESFA/DP

- Nos questionários aplicados aos militares do RC que manifestaram intenção de sair da FAP, verificou-se que muitos invocam a distância entre a residência e a unidade de colocação como motivo para a sua saída. Será que o possível aumento do número de momentos para operacionalizar os pedidos de transferências de militares do RC iria diminuir esta insatisfação?

CPESFA/DINST:

- Qual o ponto de situação da acreditação dos cursos de formação do RC (CFO e CFP)? Diferenciar os diferentes tipos de cursos: Oficiais e Praças, área de operações, de manutenção e de apoio.
- Na sua opinião, os militares do RC poderiam sentir-se motivados para permanecer nas fileiras se pudessem frequentar ações de formação profissional na FAP, reconhecidas no mundo civil? Estão a ser desenvolvidas algumas medidas neste sentido? Se não, porquê?



- O CFMTFA está credenciado como entidade formadora? Se sim, em que cursos? Se não, porquê? Já alguma vez se tentou? Se sim, porque é que isso não foi conseguido?

EMFA/DIVREC:

- De quem deveria ser a responsabilidade de dar conhecimento dos incentivos aos militares do RC?

CPESFA/CRFA:

- Nos questionários aplicados aos militares do RC que manifestaram intenção de sair da FAP, verificou-se que alguns saem por se sentirem defraudados face às expectativas criadas no decorrer da informação recebida no CRFA. Como se pode explicar esta situação?
- Como se justifica que “20% dos candidatos desistam nas primeiras duas semanas da IB”? (palavras proferidas pelo Diretor da Instrução na palestra ao CPOS). Será que esta situação está relacionada com o defraudar das expectativas que depois se mantém ao longo do cumprimento do RC?
- “As candidaturas estão muito acima das necessidades” e devia-se “aproveitar a lei da oferta e da procura e subir a fasquia” em termos de habilitações literárias (palavras proferidas pelo Diretor da Instrução na palestra ao CPOS) na seleção dos militares do RC, em tempo de aumento do desemprego em Portugal. Mas, esta opção não levará a mais descontentamento e mais desistências (durante a formação inicial) e mais pedidos de rescisão de contrato?

CPESFA/CRFA/UNIVA:

- Por quem é constituída a Equipa da UNIVA?
- Qual a formação da Equipa da UNIVA? Há alguma formação específica ministrada pela FAP ou pelo IEPF?
- Quais as atividades desenvolvidas pela UNIVA?
- Quantos militares do RC recorrem (aproximadamente) por ano à UNIVA?
- Quais os motivos pelos quais os militares do RC recorrem à UNIVA?
- Nos questionários aplicados aos militares do RC que manifestaram intenção de sair da FAP, verificou-se que mais de metade não conhece a UNIVA. Como se pode explicar esta situação?
- Quantas ações de divulgação são feitas pela UNIVA por ano/unidade?



- É feito algum acompanhamento/comunicação com os ex-militares, no sentido de aferir da sua situação quando o vínculo com a FAP decorre da caducidade do contrato?
- Existe controlo dos casos de empregabilidade por via da UNIVA? Quantos ex-militares estão empregados devido aos esforços da UNIVA?
- Existem protocolos celebrados com organizações a fim de garantir a empregabilidade desejada dos ex-militares?